MULTI

MILLIONAIRES

Лена ЛЕНИНА

SHOUT
SHARE
IT

Annotation

Хотите узнать, как заработали свои миллиардные состояния самые богатые люди нашей страны? Откройте для себя формулу их успеха. Изучите биографии самых крупных и знаменитых российских предпринимателей, долларовых и рублевых миллиардеров. Совершите увлекательный экскурс в закрытый обычному человеку мир роскоши, власти, интриг, головокружительных бизнескарьер! Если вы амбициозны, то для вас это станет кратким практическим руководством, как стать миллиардером!

Почему женщинам труднее зарабатывать миллиарды? Сколько стоит парковка яхты в Ницце и обслуживание частного самолета? - ответы на эти и другие вопросы вы найдете в книге Лены Лениной - модной писательницы, самой известной русской во Франции!

- Лена Ленина
  - ПРЕДИСЛОВИЕ
  - Глава 1
  - Глава 2
  - Глава 3
  - Глава 4
  - Глава 5
  - Глава 6
  - Глава 7
  - Глава 8
  - Глава 9
  - Глава 10
  - Глава 11
  - Глава 12
  - Глава 13
  - Глава 14
  - Глава 15
  - Глава 16
  - Глава 17
  - Глава 18
  - ВМЕСТО ПОСЛЕСЛОВИЯ

Лена Ленина

MultiMILLIONAIRES

ПРЕДИСЛОВИЕ

Или о чем мечтают девчонки, а также о том, чего не было пятнадцать лет назад и чем сегодня вы пользуетесь регулярно; о том, где можно встретить миллиардера и где их больше - в Москве или в Нью-Йорке; о том, что первично - сознание, что твой ребенок хочет есть, или материя, необходимая ему на брюки; о том, чем отличается корова в России от «Феррари» в Америке; о таи, почему женщинам труднее зарабатывать миллиарды; о том, кого Владимир Жириновский считает вором; а также о первой формуле успеха

Мне хотелось бы рассказать, как родилась идея написания этой книги. Я сама пыталась добиться успеха в бизнесе, причем в такой непростой его отрасли, как шоу-бизнес, такой конкурентоемкой области, где каждая девочка, начиная с подросткового возраста, надеется найти свое место и стать актрисой, или певицей, или известной фотомоделью, или, в крайнем случае, телеведущей. Несведущие девчонки считают, что, например, в этом последнем случае предстоит очень легкая работа: читай текст с монитора - вот и вся работа. Так думают те, кто никогда не сталкивался с этим, особенно в режиме прямого эфира. Я слышала высказывания некоторых мужчин и о примитивности работы фотомодели. Всего-то и нужно - быть красивой. Встань и позируй. Но ведь и среди отмеченных природой красавиц, с пропорциями 90-60-90, в фотомодельном бизнесе утверждаются единицы. Позирование тоже требует таланта, пластичности, умения подать себя, артистичности, не говоря уже о необходимых свойствах характера для выживания в конкурентной борьбе.

Шоу- бизнес привлекает к себе многих -его представители всегда на виду, пресса постоянно смакует их красивые наряды и многомиллионные гонорары. Слава, поклонники, знакомство с известными людьми, путешествия и прочая мишура вокруг шоу-бизнеса, безусловно, привлекают молодых девчонок. Они думают, что тоже достойны такой жизни, и приходят в шоу-бизнес, и, как правило, очень быстро, в 99,99% случаев, его покидают. И это закономерно. Во-первых, они сталкиваются с большой конкуренцией, во-вторых, не обладают профессионализмом и, в-третьих, наконец, понимают, что не такое это простое дело - позировать.

В общем, я задумалась над всеобъемлющими условиями, определяющими успех в любой области бизнеса - будь то реклама или нефтяной бизнес, производство конфет или шнурков от

ботинок. Проштудировав горы книг по менеджменту, я поняла, что законы бизнеса везде одинаковы и в зависимости от рода деятельности варьируются лишь некоторые детали. Я обнаружила общие законы, связывающие шоу-бизнес и сталелитейный бизнес.

Таким образом, меня заинтересовали люди, достигшие реального успеха в разных областях бизнеса. Так, я пыталась понять, почему именно этот банкир, а не сотни тысяч других оказался на гребне волны. Из сотен тысяч страховых компаний почему компания, возглавляемая именно этим человеком, стала самой успешной в стране. Как из сотен тысяч парикмахеров именно этот стал номер один. Чтобы раскрыть секрет успеха и ответить на вопрос, почему один человек добивается его, а другие, при всем стремлении, его не достигают, мне захотелось познакомиться с абсолютными лидерами своего дела. Так, несколько лет назад на сибирском, телевидении родилась моя программа «Карьера». Я интервьюировала людей, самых сильных в каждой отрасли

бизнеса. Потом уже на московском телевидении появилась программа, па 'ГВЦ, «Деловая лихорадка», в которой каждое воскресенье я знакомила зрителей с новым «любимцем фортуны». Их интервью открыли мне столько интересного, что сейчас я думаю - именно этим людям я обязана своими успехами в области шоу-бизнеса во Франции, где я сейчас живу.

На Западе большинство самых богатых - это наследники. Наследником быть престижно. Они вроде бы не стремились к таким капиталам, это судьба их отметила. Перст судьбы. Это многовековая финансовая история. Они, так сказать, себя не запачкали, зарабатывая миллионы.

Так уж сложилось, что в нашей стране взаимоотношение людей с большими деньгами носит непродолжительный характер. Только 15 лет назад начал появляться слой состоятельных людей, причем у всех нас были одинаковые стартовые условия - в советское время мы все были одинаково бедны. Среди наших миллиардеров, долларовых или рублевых, нет таких, чье состояние накапливалось бы веками с прежних царских или хотя бы советских времен. Самые крупные капиталы накоплены в тех направлениях бизнеса, которых раньше просто не существовало. Например, телекоммуникации. Сегодня трудно себе представить жизнь без мобильного телефона. Им пользуются даже пенсионеры и школьники младших классов. 15 лет назад не было этого технического чуда. Люди, которые сегодня выводят телекоммуникационные компании на биржи Нью-Йорка, Лондона или Парижа, являются self-made, они сами сделали себя. Это с нуля созданный бизнес, это с нуля созданные компании, это с

нуля созданные направления в бизнесе, которые раньше не существовали. Этот феномен вызвал мой интерес и ваш, надеюсь, тоже. У нас всех были равные условия на старте, у нас всех было одинаковое воспитание и одинаковое финансовое положение. Среди тех, кто активно участвовал в становлении капитализма в нашей стране, многие уже сошли с дистанции. Но те, кто сегодня находится в высшем эшелоне бизнеса, не получили свое положение по наследству. Все их счета в банках мира - это их заслуга. Все их связи - это их приобретение.

Близкое знакомство с состоявшимися и выдающимися людьми помогает многое понять. Когда кто-то в силу нежелания мыслить, неумения пошевелиться, от лености характера заявляет, что тем помогли, этих протолкнули, у того - папа, а эта спит с тем-то, понимаешь, что за такими разговорами только зависть примитивных людей. Мне вспоминается любимая поговорка одного российского миллиардера: «Раз ты такой умный, почему ты такой бедный?» Мне она очень нравится, хотя это не исключает моего уважения к людям, которые не стремятся обогатиться и считают деньги вторичным явлением. Первичны для них любовь, здоровье, искусство, дружеские отношения, религия. Да, есть вещи важнее денег, но это только после того, как вы спасли своего ребенка от холода и голода, обеспечили его самым необходимым, дали ему хорошее образование. Только после этого вы можете расслабиться и посвятить себя ис-скусству или размышлениям о высоком. Ваш ребенок не должен голодать!

Надо отметить, что в России издревле отмечалось специфическое отношение к состоятельному соседу: у него корова сдохла - и хорошо. В Америке, напротив, здоровый дух соревнования в крови: у соседа появился новый «Феррари» - я тоже должен поднапрячься и купить себе такую же машину. Впрочем, где-нибудь еще у этого «Феррари» могут проткнуть шины (намекаю на то, как мой новенький «Мерседес» исцарапали французские подростки, видимо, руководствуясь коммунистическими взглядами). Если не утрировать какой-то один аспект отношения к богатым в России, то можно заметить, с одной стороны, восхищение, потому что эти люди, видимо, чуть-чуть умнее нас, чуть-чуть сильнее нас, чуть-чуть способнее, грамотнее, смышленее, быстрее. С другой стороны, они вызывают зависть, отсюда негатив.

Сегодня по статистике Россия занимает третье место в мире после Соединенных Штатов и Германии по количеству долларовых миллиардеров. В Москве на два миллиардера больше, чем в Нью-Йорке, - 31 против 29В общем, я задумалась, кого из сотен проинтервьюированных мной крупных российских

предпринимателей я хотела бы увидеть на страницах своей книги. При всем соблазне писать только о самых крупных олигархах страны, я решила этого не делать. Большинство наших олигархов построили свои состояния на природных ресурсах страны: нефть, газ, уголь, металлы. Пресса уже достаточно критиковала истоки возникновения таких состояний. Гораздо позитивнее воспринимаются бизнесмены, заработавшие свои капиталы без малейших

подозрений на «мутные» приватизации начала 90-х годов. Поэтому в моей книге наряду с крупными олигархами вы увидите лидеров менее капиталоемких областей бизнеса, таких как производство товаров народного потребления, производство продуктов питания и т.д. Но все люди, которые появятся на страницах этой книги, - бесспорные лидеры в том, что они делают. Это короли своих отраслей бизнеса. И даже если трудно сопоставить нефтяной и кондитерский бизнес, миллиард долларовый и рублевый, их роднит неоспоримость лидерства. Я предлагаю вашему вниманию портреты, размышления и формулы успеха тех, кто выборочно показателен для бизнеса нашей страны, - короли нефтяные, финансовые, газовые, металлургические, короли люкса, прессы, строительства, молока, IT-технологий, телевидения, туризма и даже шоколада. Все они глубоко симпатичны, ими наша страна имеет все основания гордиться. И еще одно соображение. Среди наших ведущих бизнесменов досадно мало женщин. И тех женщин, которые включены в книгу, надо поддержать и поприветствовать. Им труднее в бизнесе, чем мужчинам. В нашей стране по статистике среди руководителей крупного бизнеса 98% мужчин.

Что мешает женщинам соперничать с мужчинами - воспитание, психологические отличия, менталитет? Скорее всего воспитание: с раннего детства прививаются только такие качества, которые позволят девочке стать хорошей женой и матерью (любовь к куклам, скромность, доброта, подчинение, умение шить, готовить еду). Мальчику внушают, что он должен быть защитником семьи, должен уметь зарабатывать деньги и для этого он должен хорошо учиться. Разные установки в воспитании: мальчиков с раннего детства воспитывают для бизнеса, а девочек - для семьи - явно ограничивают потенциальные возможности слабого пола, а они у нас колоссальные. Наглядный пример - успешные деловые женщины, которые легко несут на себе тройную нагрузку, будучи хорошей женой, хорошей матерью и хорошим руководителем. И когда общество поймет, что подобное воспитание лимитирует наших женщин и тем самым обедняет жизнь, ресурсы его возрастут.

И еще. Коммунизм породил идею о всеобщем равенстве. Это абсурд. Каждый человек уникален и не может равняться ни с кем другим. И каждому свое. Человек сам выбирает свой путь.

Недавно на телевизионных съемках мне довелось пообщаться с известным политическим деятелем Владимиром Вольфовичем Жириновским. Мне было интересно, как он относится к нашим крупным предпринимателям, к происхождению их капиталов и почему, по его мнению, у них такой непривлекательный имидж за границей. Владимир Вольфович высказался, в присущей ему категорической манере, которая снискала признание широких народных масс:

– …все их богатства в основном приобретены нечестным путем. К ним относятся как к фальшивым капиталистам, фальшивым миллиардерам. К тому же они не патриотичны. Они все тратят там, понимая, что ворованное лучше оставить за рубежом. Поэтому и отношение соответствующее… В 90% случаев это воровство. Весь первичный капитал - ворованный капитал. Бесполезно развивать эту тему, все ворованное! Все разворовано, украдено у богатейшей страны - Советского Союза, у народа, изъято незаконным путем. Поэтому относятся к ним плохо и у нас, и там.

Когда же я поинтересовалась, почему именно эти, а не другие стали миллиардерами, Жириновский резко сказал:

– Повезло, были ближе к начальству.

Я вспомнила слова одного западного миллиардера, что, если бы ему сказали, что вам, мол, крупно повезло, он бы такому человеку морду набил. Потому что на самом деле все, что вы имеете, вы заработали своим интенсивным трудом. Почему бы не предположить, что наши бизнесмены тоже много работали и слово «повезло» не имеет к ним никакого отношения.

– Это, скорее, революционный вопрос, - не унимался Жириновский, - им повезло в результате прошедшей по стране революции. Но большинство людей хотели бы вернуться в дореволюционный период, им не нужна эта революция.

Получается, что никто из крупнейших предпринимателей не заслужил доброго слова.

– Они стараются, молодцы, но как можно зарабатывать миллиарды долларов за один-два года, ничего не создавая? Они построили заводы? Эти заводы выпустили бешено популярную продукцию? Нет же этой продукции, нет. Они используют созданное до них. Например, мне дали «Мерседес», это моя квота; я его продал за сто тысяч долларов и во что-то вложил - заработал и еще заработал… Но первичный мой капитал в грязном варианте за счет революции.

Я спросила у представителя народа, а чего же ждет народ от крупных предпринимателей.

– Пусть все, что у них есть, они вкладывают в нашу экономику. Пусть они нанимают вьетнамцев, китайцев, платят им копейки, но чтобы наша экономика развивалась. Мы только это просим у них: развивайте нашу экономику! А не покупайте там «Чел-си», британские музеи, квартиры, яхты, дачи. У Абрамовича стоянка яхты в Ницце обходится в двести тысяч долларов за одни сутки. Но с какой стати? Это наши деньги, а его яхта стоит одну ночь в Ницце. Представляете, за тридцать дней сколько он отдаст? Это наши деньги: он взял готовые скважины, готовых рабочих, а стоимость нефти забрал себе. Вот и все. Это воровство.

Внимательно изучаю роскошные ботинки известной марки, прекрасно сшитый костюм и пытаюсь оценить степень затрат моего оппонента, что уж говорить о таких признаках благосостояния, как дорогой автомобиль. Для жителей некоторых отдаленных районов нашей страны такие затраты неизмеримы по сравнению с их скромными возможностями, скажем, нуждой. Ведь все относительно.

– Я всем помогаю, - продолжил Владимир Вольфович, - вчера был на Лыжне, раздал шестьсот тысяч рублей, позавчера в Москве были митинги протеста - я раздал двести тысяч рублей. Каждый месяц я раздаю два-три миллиона. В руки людям отдаю. Пусть они тоже так делают. Кто им мешает? У нас три миллиона богатых и триста миллионов бедных. Пусть один богатый возьмет десять человек и платит им в месяц всего три тысячи рублей, всего сто долларов, ну, пусть он это сделает, кто ему мешает? Мы ему спасибо скажем. Все, у нас нет больше бедных. Каждый бедный имеет шефа богатого и получает три тысячи и пенсия еще тысяча. Вот и все будут жить нормально. Но они же не хотят этого делать, не хотят. Хорошо вкладывать в нашу экономику не хотят. Вот это всех и раздражает. А у вас там на Западе все покупают. Самые дорогие магазины - русские. Самые богатые рестораны - русские. Мне они номер оплатили - девятьсот евро. Жил я в Страсбурге. У нас в Госдуме сто евро положено. Девятьсот евро! Я обалдел. Сам бы я никогда не взял этот номер. Ночь проспал - девятьсот евро! Есть номера и по три тысячи евро. А с какой стати? С какой стати они шикуют так? Лучше эти деньги использовать для развития нашей экономики. Мы будем им благодарны.

Это будут наши герои, наши Демидовы, Морозовы, Абрикосовы и так далее. Мы на руках их будем носить.

Я про себя подумала о том, что каждый раз, когда я приезжаю в Россию, меня восхищает качество и количество новостроек. Это

и их труд. Меня возмущает популистская критика.

– Молодцы, что вкладывают деньги, - энергично закивал Владимир Вольфович. - Мы просим их вкладывать больше. Наша партия ничего ни у кого не отбирает. Я - антикоммунист. Вложите деньги на месте, будет больше фабрик, школ, больниц, вычислительных центров и прочее. Сложились бы и за десять лет все дороги построили, все дороги! Все были бы благодарны. В России есть мощные, красивые, европейские, современные автобазы? Постройте! Ничего не делают!

В общем, я осталась не удовлетворенной такой беседой. Продолжила эту же тему два часа спустя (проклятые московские пробки) за чашкой чая в кабинете Гафина Александра Дмитриевича - члена совета директоров «Альфа-банка».

– За последние пятнадцать лет в России произошла экономическая революция, мы стали на капиталистические рельсы. Пять лет - это ничто по сравнению с вечностью, и вряд ли другая страна могла бы так измениться за столь короткий срок. В России был большой потенциал не только природных ресурсов, на заводах и фабриках, но также был большой человеческий потенциал. Мы сделали гигантский рывок, и это не обошлось без промахов и проблем. Развитие экономической ситуации не всегда соответствовало политическому развитию. Мы перешли от огульной демократии к более жесткому и сдержанному правлению Путина. Экономическая ситуация на международном рынке, в частности высокие цены на нефть и другое сырье, дала возможность России преодолеть проблемы. Но процесс не закончен, он связан с политической жизнью внутри страны, поэтому предстоят новые экономические и политические решения. Многие люди оторвались в финансовом отношении, но не в интеллектуальном и культурном. Это Александр Дмитриевич намекает на беспредел в поведении некоторых новых русских. На Западе о таких сочиняют анекдоты: «Новый русский отправляет своему другу с итальянских каникул открытку с припиской «Это мы с Аполлоном в музее, тот, кто в шортах - я!» или «Гуляет новый русский с сыном. Видят, художник даму рисует. «Смотри, сынок, - говорит отец, - как бедный человек без «Полароида» мучается!»

Интересно, а за что миллиардеров наш народ не любит?

– Мне трудно говорить от имени всех, - продолжил Гафин, - люди, которые добились высоких результатов, - это неординарные личности. Они добились всего на 90 процентов - за счет ума, упорства и целеустремленности, а только на 10 процентов - за счет везения и удачи. Они себе не принадлежат, они принадлежат работе. Они несут на себе гигантский груз ответственности,

комбинаты, банки, крупные компании, которые повседневно требуют принятия решений. Они - трудоголики и мало пользуются накопленными состояниями. У них жесткий график, тяжелая жизнь. Мне бы хотелось, чтобы их культурная жизнь была бы такой же насыщенной, как их банковские счета. Большие деньги требуют большой внутренней культуры, высокого интеллекта, правильного отношения к семье и воспитанию детей. Дети ведь унаследуют эти многомиллионные счета. Они должны умножить, а не разбазарить эти капиталы. Меня радует, что многие бизнесмены ведут себя сдержанно в обществе. Они ведут благотворительную деятельность. Мне кажется, эти образы не раскрыты, они достаточно глубоки, и задача литературы и театра их раскрыть. Очень важно показать внутренний мир этих людей публике, прервать предвзятое отношение общества к бизнесу. Нужно открыть человеческие странички из биографии этих людей.

Я попросила вывести краткую формулу успеха по Гафину.

«Успех определяется правильной постановкой целей и умением их осуществлять. Важно желание работать и добиваться своих целей. Этому способствует образование и развитие интеллекта».

Поблагодарила, поцеловались. Поехала продолжать работать и добиваться своих целей, чувствую, что делать это буду несколько месяцев, в смысле книгу писать.

Глава 1

Фоторобот среднестатистического российского миллиардера, или Как гламурно потратить миллионы

Глава о щедрости российских миллиардеров; о том, где нужно пить чай с подругой, чтобы получить в подарок бриллиант от «Тиффани»; о том, сколько стоит дай на Рублевке, в Сан-Тропе и в Лондоне; о том, кто дороже обходится - жена или любовница; о том, сколько у миллиардера телохранителей, о том, где проводят каникулы самые богатые люди мира и в каких школах учатся их дети, а также о том, как подороже разыграть собственное убийство

Новые русские поразили консервативно-экономный Запад умением и красиво тратить деньги. Семьи официантов, горничных и портье слагают легенды о чаевых в 500 евро, «Ролексах» оптом и самых красивых «ассистентках» мира. Последнее однажды спровоцировало целую революцию в одном из самых фешенебельных отелей Куршавеля - постоянные пожилые клиентки были возмущены красотой и сексуальностью русских девушек, которые в количестве нескольких десятков сопровождали одного русского миллиардера. Еще большее возмущение, конечно же, вызвала реакция собственных мужей. Глаза пожилых «ловеласов» разбегались, но при этом они ни разу не останавливались на собственных супругах. Поэтому бабушки, блестя бриллиантами и шурша соболями, собрались в офисе управляющего отелем и выставили ультиматум. С тех пор группа сопровождения останавливается в соседнем отеле.

Помню, как мой французский издатель хохотал до слез над анекдотом о новом русском: «Новый русский приходит в Кремль и говорит:

– Я хочу купить космодром Байконур. Сколько он стоит?

Ему вежливо отвечают:

– Понимаете, космодром Байконур находится в Казахстане…

Пауза. Новый русский недоуменно:

– Ну, чего молчишь?

– А что еще я могу вам сказать?

– Сколько стоит Казахстан?»

Издатель даже настаивал на названии

«Сколько стоит Казахстан?» для моей французской книги о крупнейших российских предпринимателях. Еле отговорила.

Пожалуй, впервые нового русского я встретила, когда отдыхала на Кипре. Он жил в соседнем бунгало кипрского отеля. Мы с моим малолетним сыночком поздоровались, проходя мимо него. Уморенный солнцем, он возлежал на кресле. Его голова была запрокинута, но когда мы прошли мимо, она дернулась и окликнула сыночка: «Эй, пацаненок, хочешь заработать десятку?» Мой ребенок задумался о том, сколько это - десятка? А сосед тем временем потребовал: «Подержи мне голову!» Послушный мальчонка взял двумя руками большую бритую голову. Через несколько минут чудо капитализма рассчиталось мятой десяткой долларов и мы, недоумевая, продолжили свой путь.

Сегодня новые русские диктуют цены на недвижимость класса люкс на Лазурном Берегу Франции, в Альпах и в Лондоне, на самые длинные яхты и дорогие автомобили.

Мы так долго, все годы советской власти, жили в нищете и были лишены всего прекрасного, за исключением балета, что последние 15 лет стали годами самоутверждения, роскоши, люкса и перегибов. Самый доступный способ быстро выделиться из толпы, в которую нас согнали советские руководители, - это внешне продемонстрировать принадлежность к элитарному классу «имущих». Отсюда золотые часы с бриллиантами и механизмом турбийон стоимостью не меньше ста тысяч долларов, костюмы от Бриони оптом, надписи «Долче Габбана» или «Диор» во всю грудь, ну и, конечно, самые «крутые» «Хаммеры», виллы с самым красивым видом и яхты в длину никак не меньше 52 метров.

Легкость, с которой крупные предприниматели тратят деньги, является гибридом природной щедрости и колоссальности быстро заработанных капиталов. Это бывает очень приятно.

Однажды утром, в день моего рождения, мы сидели с подругой Люсей в холле гостиницы «Славянская» и пили чай. Мимо проходил ее знакомый бизнесмен. «Познакомься, - сказала Люся, - это моя подружка Ленка. У нее сегодня день рождения». Бизнесмен извинился и ретировался. Через пару минут он вернулся с бриллиантовой подвеской в красивой коробочке от «Tiffani», поздравил меня с днем рождения и навсегда исчез. Приятно. Бескорыстно.

Итак, нарисуем портрет среднестатистического российского миллиардера и посмотрим, как устроен его быт.

Ему примерно сорок лет. Он абсолютный «self-made», все, что имеет, - не унаследовал, в отличие от большинства западных

«собратьев», а заработал сам за последние 15 лет. Женат, часто второй раз. У него двое детей, которые еще ходят в школу.

Свою коммерческую деятельность начинал с торговли компьютерами.

Он живет в Москве, в центре города, в роскошном двух- или трехэтажном пент-хаусе - площадью около 500 квадратных метров, с бассейном и зимним садиком и стоимостью от пяти до десяти миллионов долларов. (Помните, что такое квартира нового русского? Это когда в углу незаметно стоит аквариум, в котором плавает бегемот.) Мебель и дизайн квартиры выполнены по индивидуальному заказу и стоили не менее одного миллиона долларов, не считая личных пристрастий владельца к антиквариату. Чаще всего у нашего гипотетического миллиардера имеется и загородный дом на Рублевке стоимостью не меньше десяти миллионов долларов. Опять же мебель и дизайн дома обошлись примерно в такую же сумму, как и в квартире.

Да, небольшая, но часто встречающаяся деталь: московская квартира для любовницы площадью около ста метров обошлась ему тысяч в триста-четыреста вместе с мебелью.

Автомобили не относятся к особо затратной части бюджета. Да и на сверхмодных «Ferrari», «Lamborghini» и «Maseratti» чаще щеголяют провинциальные нувориши. Крупные олигархи предпочитают сегодня политически корректную скромность и передвигаются с охраной на «Mercedes», «BMW» и «Audi». Подсчитаем автомобильные затраты. Один автомобиль с водителем для себя, один в запасе, один «Mercedes G55» для охраны плюс один спортивный для уикендов, один для жены и еще один - возить детей в школу. Итого - тысяч восемьсот долларов автомобильных капиталовложений, не считая персонала, о котором поговорим ниже.

Что же касается заграничных резиденций, то среднестатистический российский миллиардер предпочитает покупать виллы на Лазурном Берегу и на Сардинии, острова в Хорватии, дома в Швейцарии, шале на горнолыжных курортах в Альпах и квартиры в Лондоне, Париже, Монте-Карло и Нью-Йорке. Вилла, например, в Сан-Тропе обойдется от 15 до 35 млн долларов, а жилье в Лондоне в лучшем районе до 25 млн долларов плюс мебель и антиквариат - здесь все зависит от вкуса. Почти все росийские бизнесмены, процитированные журналом «Форбс» в списке «Золотой сотни», имеют свой частный самолет и яхту, а некоторые даже несколько. Самый роскошный «Boeing Business Jet 737» со спутниковым телефоном и жидкокристаллическими телевизорами в каждом кресле обойдется им от 50 до 70 млн долларов. Пятая модель «Gulfstre-

am» - 42-45 млн долларов, «Falcon 900» - 35-40 млн, а крошечный десятый «Falcon», для ближних полетов, так и вовсе можно купить «всего» миллионов за двадцать долларов.

Яхты - любимое средство передвижения нашего среднестатистического миллиардера во время летних каникул. Самым посещаемым является участок Средиземного моря между Сан-Тропе, Корсикой, Сардинией и Хорватией. Раньше наш герой яхты арендовал, причем любимыми были «Кристина О», некогда подаренная греческим судовладельцем Аристотелем Онасисом своей дочери Кристине, и «Фосеа», самая известная парусная яхта, принадлежащая сегодня моей знакомой иракской миллиардерше Муне Аюб. Стоимость аренды таких яхт колеблется от нескольких десятков тысяч долларов за сутки (!). Сегодня он владеет своей, причем построенной по индивидуальному заказу и никак не короче ста семидесяти футов (52 м), стоимостью до 40 миллионов.

Венчает список капиталовложений нашего друга коллекция искусства среднего уровня миллионов так за пятнадцать. Итого, сумма бытовых капиталовложений среднего российского миллиардера при скромном подсчете стремительно тяготеет ко второй сотне миллионов долларов.

Теперь перейдем к текущим расходам - обслуживающий персонал, налоги, ремонт, содержание яхты и самолета, а также рестораны.

Четыре охранника (два для себя, два для жены и детей) в три смены по полторы-две тысячи долларов в месяц каждый, четыре водителя (два личных, два для охраны, один для жены и один для детей) по полторы тысячи долларов в месяц каждый. В среднем семь-восемь человек домашней прислуги (няни, горничные, повар, садовник) долларов по семьсот в месяц каждый.

Своих детей наш миллиардер любит отправлять учиться за границу. В моде щвей-царские интернаты, такие, как, например, «Ля Розэ» стоимостью до ста тысяч долларов в год, а также английские респектабельные учебные заведения типа «Eaton», «Harrow» или «Millfield», которые стоят несколько дешевле - 30 тысяч долларов в год за каждого отпрыска.

В связи с этим мне вспомнилась анекдотичная история о дочке одного нового русского, которая вернулась домой из лицея, где ей задали написать сочинение о бедной семье. Девочка написала примерно следующее: «Жила-была бедная семья. Папа с мамой были очень бедными, их шофер был еще беднее, садовник был просто очень бедным, а прислуга была совсем бедной…»

Содержание жены и ее карманные расходы, включающие в себя обувь, одежду и украшения (за исключением очень дорогих

колье и крупных бриллиантов, которые муж покупает сам и хранит в сейфе), обходится примерно в двадцать тысяч долларов в месяц. Содержание любовницы стоит чуть больше (около 25 000 долларов в месяц) - здесь следует учесть единовременную покупку автомобиля типа «Ауди ТТ». Иногда любовница бывает не одна, и тогда к ежемесячным расходам надо добавить расходы на запасную любовницу в размере пяти тысяч долларов.

К категории расходов относится аренда шале на фешенебельном горнолыжном курорте на зимние каникулы для семьи. (Слово «аренда» напоминает мне самый приличный анекдот о новом русском - новый русский пишет объявление в газету: «Сниму шестикомнатную квартиру, порядок и чистоту в районе гарантирую».) Например, в январе шале в Куршевеле или Сан-Моритце стоит пятьдесят тысяч долларов в неделю плюс пару, автомобилей напрокат с местным водителем. Годовое обслуживание с налогами и расходами на текущий ремонт лондонского особняка обходится в 200 000- 250 000 долларов. Плюс водитель и прислуга на время пребывания за границей. Содержание самолета, включая топливо и мелкий ремонт, может стоить до трех миллионов долларов в год. Во столько же обойдется и содержание яхты с экипажем и обслуживанием.

Не могу не напомнить вам еще один анекдот о том, как новый русский после смерти пытался пройти в ворота рая. Его встречает апостол с радостной улыбкой: «Это вы, Иван Иваныч!» Новый русский отвечает: «Ну, я, а пройти можно?» - «Это у вас, Иван Иваныч, виллы на Лазурном Берегу и на Гавайях, шале в Куршевеле, квартиры в Нью-Йорке, Лондоне и Париже, а также два «Роллс-Ройса» и «Феррари»?» - «Ну, у меня, а пройти-то все-таки можно?» - «Можно, можно, дорогой Иван Иваныч, только, боюсь, вам здесь не понравится».

Что же касается ресторанов, то чаще всего, щедро оплачивая счета за весь стол вне зависимости от количества обедающих или ужинающих и учитывая дороговизну выбираемых ресторанов, наш среднестатистический крупный российский предприниматель тратит на еду и вино в месяц до 25-30 тысяч долларов. К слову сказать, вино и спиртные напитки наш бизнесмен научился заказывать самые дорогие. Помню комичный случай, произошедший с одной из моих приятельниц. Один резко разбогатевший россиянин пригласил ее выпить в ресторане, где категоричным тоном заказал две бутылки «Кристалла». Изумленный официант, зная, что у них в погребе их всего-то две, так как в силу баснословной стоимости их заказывают редко, да и то только по особым случаям и лишь попробовать, робко предложил открыть сначала только одну бутылку. Но новый

русский настаивал сразу на двух и окончательно потряс официанта, а заодно и мою приятельницу тем, что королевским жестом добавил к заказу… чипсы и соленые орешки! Если вы не поняли, почему моя приятельница до сих пор смеется, рассказывая эту историю, то, значит, вы тоже не имеете представления о культуре потребления дорогих напитков.

Давайте теперь попробуем суммировать все текущие расходы среднестатистического российского миллиардера, имеющего квартиру в Москве, дом на Рублевке, особняк в Лондоне и виллу на Лазурном Берегу, яхту и самолет, а также весь вышеперечисленный обслуживающий персонал. Получилось восемь миллионов долларов с хвостиком в год!

Делаем вывод, что расходы на содержание имущества составляют минимум десять процентов от ее стоимости.

Но я не упомянула о таких тратах, которые часто случаются у сращивающих капиталы и власть, как «подарки» нужным людям, иными словами, коррупция или политические инвестиции. Один мой знакомый олигарх как-то обмолвился, что ему пришлось раздарить нужным людям и членам их семей более тысячи автомобилей и несколько сотен квартир.

То, с какой легкостью некоторые наши соотечественники расстаются с деньгами, хорошо характеризует случай, произошедший со мной недавно. Сидим, обедаем с одним молодым российским олигархическим элементом в модном французском кафе «Авеню» на авеню Монтэнь. Многие любят сюда ходить потому, что здесь всегда можно встретить известных модельеров или звезд. После десерта он неожиданно предложил мне посетить с ним международный автомобильный салон, который проходил в эти дни в Париже. Я согласилась его туда отвезти. Зайдя на выставку, мы попали на ближайший к одному из входов стенд, который оказался стендом «Ferrari». Он засмотрелся на один из выставленных образцов и сказал мне: «Купить мне ее, что ли». Я неуверенно обращаюсь к представителю марки и перевожу ему, что вроде бы этот русский господин хочет купить эту машину. Тот недоверчиво покосился на довольно спортивный стиль одежды моего спутника и куда-то исчез. Его не было слишком долго, для того чтобы мы продолжали его ждать. И мы шагнули к следующему стенду. Через два метра находился стенд «Mercedes», выставлявший линию «Maybach». На моих глазах олигархический элемент за пять минут купил выставочный образец стоимостью, с учетом таможенных ввозных пошлин, 600 000 евро и отправил бутылку шампанского на стенд «Ferrari» тому незадачливому продавцу.

О том, как российские миллиардеры покупают ювелирные

украшения, я поинтересовалась у своего приятеля Максима Вознесенского, президента «Ювелирного театра», который считает, что к богатым людям отношение меняется:

– Многие достигли чего-нибудь не столько потому, что оказались в нужном месте, а в силу талантов, которыми они обладают. Изначально все находились в равных условиях, а известными стали единицы. Стало ясно, что многие могут созидательно распорядиться своими деньгами, вкладывая их в культуру, искусство, в рациональные финансовые проекты. Богатых начали уважать, особенно тех, которые подтверждают, что им деньги достались не случайно.

Максим с удовольствием рассказал о некоторых изощренных заказах:

– Пришла ко мне девушка, маленькая, миниатюрная, и сказала, что хочет сделать заказ. Она сказала, что заказ - не совсем обычный и что она принесла показать прототип. Я всегда спокойно воспринимаю разные заказы, но меня удивило, что она из маленькой сумочки «Шанель» достала большую мышеловку. Девушка попросила по этому образу и подобию сделать маленькое изделие, которое она будет носить на лацкане пиджака или кофты. Миниатюрную мышеловку нужно было, сделать из золота и бриллиантов, но действующую так, чтобы заинтересованные мужчины при прикасании к ней попадались в нее. Мы сделали ей такую вещь. Получилось красиво: на белом золоте - чернение, внутри - желтый сыр, вокруг - бриллианты.

Единственное, что меня очень интересовало для завершения моей анкеты, так это сколько они тратят.

– Профессиональная тайна, - нехотя проговорил Максим, - могу сказать, что стоимость в миллионы долларов никого не пугает. Людей больше не удивляют дорогие частные изделия, и они понимают, что камень сам по себе уникален и создан Господом Богом и, если его облачить в соответствующую оправу, результат будет бесценным. Люди тратят большие деньги на подарки: или с целью загладить свою вину, или отблагодарить кого-нибудь, или подчеркнуть свою любовь либо уважение. В таком случае они не скупятся. Один из примеров. За два дня до Нового года пришел человек и попросил сделать что-нибудь необычное до праздника типа елки, украшенной золотыми шарами с бриллиантами и сапфирами. По его настойчивой просьбе мы ее сделали в рекордно короткий срок.

Я поинтересовалась у продавца женского счастья, какой самый большой бриллиант грел его ладонь.

– Это был камень более пятидесяти карат, - признался он и продолжил: - Внимание к ювелирным изделиям растет. Я часто

вижу часы самых дорогих марок. Я видел часы стоимостью миллион долларов с уникальным механизмом. Цена на такие изделия выше в силу ограниченности коллекций или посвященности определенным событиям. Изменяется также отношение к ювелирным изделиям. Если раньше важна была прежде всего марка, то теперь ценится индивидуальность изделия. Состоятельные люди хотят обладать тем, чем не обладает никто.

Наши миллиардеры и даже мультимиллионеры иногда скучают. И когда их уже не радуют ни виллы, ни яхты, ни частные самолеты, ни даже женщины, они придумывают для себя очень опасные и экзотические развлечения. Например, игры. Я думаю, многие из вас видели американский фильм с Майклом Дугласом в главной роли «The Game». Главный герой фильма, пресытившийся роскошью, богатый и циничный бизнесмен, получает в подарок на день рождения игру, в которой, сам того не подозревая, становится главным участником, балансируя на грани между жизнью и смертью. Подвергаясь страхам и опасностям, он переживает незабываемые ощущения.

Вот так же и некоторые пресытившиеся наши соотечественники дарят себе или своим близким такие «игры». Организаторами подобных развлечений являются специальные агентства, в которых работают сценаристы, психологи, актеры и пиротехники. Стоимость таких «игр» варьируется в зависимости от количества задействованных участников и дорогой техники - вертолеты, дорогие автомобили, острова в Средиземном море и прочая аренда - и может достигать нескольких сотен тысяч долларов. Один из моих приятелей часто продает такие игры нашим миллиардерам. Он рассказал мне про один из последних заказов. Один крупный российский бизнесмен захотел проверить своих близких и узнать, как к нему относится его окружение. И он заказал агентству инсценировать… собственную смерть. Агентство под предлогом съемок фильма получило разрешение снимать в публичных местах на улицах Москвы. И вот в один прекрасный день на улице было разыграно «покушение». Киллер, переодетый актер, обстрелял машину нашего бизнесмена, и он «получил» тяжелые ранения. Арендованная на полдня машина «Скорой помощи» доставила пострадавшего и «умирающего» в больницу. Там он впал в «кому», а на работу и жене сообщили, что дела плохи. Жену пригласили в больницу и объяснили, что шансов на выздоровление нет, что он может прожить долго, не приходя в сознание, в состоянии «овоща», но никогда уже он сам и его мозг не станут прежними. Более того, ей предложили отключить искусственное питание, потому что это очень дорого и

непонятно, сколько лет его придется держать в таком состоянии. В принципе шансы на то, что он выживет, есть, но они ничтожно малы. «Любящая» супруга не раздумывая подписала ему смертный приговор на отключение питания. Что тут началось! Оказывается, жена этого бизнесмена была любовницей его основного бизнес-партнера и лучшего друга. Любовники перестали скрывать свои отношения. Его секретарь обчистил офисный сейф, похитив большую сумму. Некоторые партнеры и сотрудники принялись откровенно воровать и дробить предприятие, но все это записывалось на микрофоны, заблаговременно установленные в стратегических местах накануне «игры». Справедливости ради следует сказать, что были люди, искренне оплакивавшие «покойного». Жена срочно вылетела в Швейцарию и попросила перевести все счета на свое имя. Предупрежденные адвокаты дали ей подписать ненастоящие бумаги. В общем, человек за два дня потерял почти всех: жену, друга и многих соратников. Когда после «игры» у него спросили, не пожалел ли он, что все это устроил,- наш герой ответил, что всегда предпочитал знать пусть горькую, но правду. Вот так иногда развлекаются наши состоятельные соотечественники.

Когда передо мной стал вопрос выбора героев для моей книги, я задумалась, а портреты кого из ста богатейших людей России, процитированных в «Золотой сотне» журнала «Форбс», мне хотелось бы набросать. И, как истинная блондинка, я легко и нерационально нашла выход - буду писать о тех миллиардерах, с кем лично знакома и кто мне очень симпатичен.

Так как успешные люди, о которых пойдет речь в этой книге, являются лидерами, каждый в своей области, и при этом все равно слишком разные по направлениям и сферам бизнеса, по уровню состояния, по бизнес-целям и идеям, я долго думала, в каком порядке их расположить - алфавитном ли, по степени значимости ли, а может быть, по месту, занимаемому в классификации «Форбс»? Ответ пришел сам. Естественным образом получилось, что при встрече с успешным бизнесменом я сразу описывала его портрет, и соответственно эти портреты расположены в хронологическом порядке по времени нашего знакомства. Книга начинается с описания моих героев, которых мне посчастливилось встретить раньше.

Глава 2

Михаил Фридман «АЛЬФА-ГРУПП»

Глава о том, сколько олигархов можно усадить в одну машину; о том, как от мытья окон перейти к финансовому могуществу, а также о том, сколько стоит нефть и кого из наших миллиардеров любят за границей

Всегда полезно прежде, чем делать выводы о человеке, посплетничать о нем с теми, кто его хорошо знает, например, с Александром Гафиным о Михаиле Маратовиче Фридмане:

«…Главным его достоинством является то, что он высокоинтеллектуальный человек с огромным человеческим потенциалом и большими амбициями. Если развернуть всю линейку российских предпринимателей, которые в эпоху перестройки взяли на себя тяжелый груз ответственности вывести российскую экономику из стагнации, создать новые, более эффективные предприятия, то ему как никому это удалось. При его потрясающей работоспособности и умении организовать людей он создал многопрофильный холдинг, который специализируется и на финансовых, и на спекулятивных, и на производственных аспектах. Он занимается разными видами бизнеса, но все структурировано в отлаженную и гибкую систему. Личным недостатком его является бескомпромиссность и жесткость, с которыми он идет к цели. Его не смущают судебные расходы и арбитражи. Если он считает, что прав, то идет до конца. Меня всегда поражает его желание учиться и овладевать знаниями. Он прекрасно разбирается в культуре, искусстве, в политике. Его всегда интересует, что происходит в мире, и он хочет докопаться до самой сути».

По манере вождения автомобиля можно многое сказать о характере человека. Мне на собственном опыте довелось испытать водительское мастерство Михаила Маратовича. На моем стареньком «Мерседесе» вместе с нашим общим другом, тоже крупным бизнесменом, несколько лет назад мы спешили на деловую встречу из одного района Парижа в другой. Мой бедный автомобиль не видал еще такой повышенной концентрации олигархов, на квадратный сантиметр своего пространства. То, как Михаил Маратович, без всякой охраны, одетый casual, гнал мою машину, выдало в нем большого любителя спортивных гонок, а также стремительного и уверенного в себе человека.

Михаил Фридман занимает шестую строчку в классификации «Forbes» 2004 года российских миллиардеров. Его состояние за 2005 год разные источники оценивали от 9 до 12 млрд долларов, и, согласно свидетельству журнала «Fortune», он является одним из двадцати пяти самых влиятельных бизнесменов Европы.

Родился 21 апреля 1964 года во Львове. Его родители работали инженерами на заводе, а отец был удостоен Государственной премии за разработку систем опознавания для военной авиации.

Михаил без труда поступил в Институт стали и сплавов на факультет цветных и редкоземельных металлов. Здесь он создал неформальный молодежный клуб «Земляничная поляна», названный в честь убитого Джона Леннона, эдакий прототип современных ночных клубов. Здесь же в институте он познакомился со своей будущей женой Ольгой, которая живет сегодня в Париже с их дочерьми Катей и Лорой.

С 1986 по 1988 год Михаил работал инженером-конструктором завода «Электросталь» в городе Электросталь Московской области.

В 1988 году вместе с институтскими друзьями Фридман организовал кооператив «Курьер». Сегодня совладельцами холдинга «Альфа-групп» являются те же коллеги-друзья, которые вместе учились в институте и вместе начинали бизнес с кооператива по мытью окон. Например, Герман Хан, один из менеджеров ТНК-ВР. В том же 1988 году, как частный предприниматель и как любой будущий среднестатистический миллиардер нашей страны, Фридман торговал компьютерами и копировальной техникой: компания «Альфа-фото» - первая из многочисленных знаменитых «Альф».

В 1989 году Михаил стал директором совместного со Швейцарией предприятия «Аль-фа-эко», а в 1990 году создал «Альфа-капитал». С 1991 года Михаил Фридман - председатель совета директоров «Альфа-банка», затем член совета директоров ЗАО «Общественное Российское телевидение» (ОРТ), а с 1996 года - председатель совета директоров консорциума «Альфа-групп».

С 1996 года - член совета директоров ОАО «Нефтяная компания СИДАНКО».

С октября 1996 года - член совета по банковской деятельности при правительстве РФ.

В 1998 году после слияния «Альфа-банка» и компании «Альфа-капитал» стал председателем совета директоров «Альфа-банка».

С 1998 года - член совета директоров ЗАО «Торговый дом «Перекресток».

С февраля 2001 года включен в состав Совета по предпринимательству при правительстве РФ. С 2001-го - член бюро правления РСПП.

Михаил Фридман владеет контрольным пакетом всех совокупных активов «Альфа-групп».

Телекоммуникационная сфера является одним из приоритетных направлений «Альфы». Например, ОАО «ВымпелКом», которое котируется на Нью-Йоркской фондовой бирже и в котором «Альфа» контролирует 25% плюс одну акцию.

В 2001 году «Альфа» приобрела контрольный пакет акций ОАО «Голден Телеком», а в 2002 году подразделение «Альфа-групп» - ООО «Альфа-Телеком» получило контроль над 32,39% акций «Киевстар GSM», выкупив пакет в 50,1% акций украинской компании «Стром». Среди ключевых активов следует отметить крупный пакет акций в компании «Мегафон» и телевизионных каналах «СТС» и «Домашний».

Основным партнером «Альфы» является «Access-Ренова», контролируемая Виктором Вексельбергом, председателем правления

Тюменской нефтяной компании и совладельцем «Суал-холдинга». ТНК-ВР ведет активную экспансию на российском и зарубежных рынках добычи и продажи нефти и нефтепродуктов, создает новые нефтеперерабатывающие мощности и сети продажи бензина. Интересы ТНК-ВР направлены и на газодобывающую отрасль. Стремясь стать крупным независимым производителем газа и контролируя газодобывающую компанию «Роспан Интернешнл», ТНК-ВР увеличивает добычу и продажи газа. «Альфе-групп» и «Access-Ренова» принадлежит в ТНК-ВР, после продажи 50% акций «British Petrolium», пакет, поделенный пополам.

В последующие несколько лет «Альфа-групп» приобрела новые активы: «Альфа-Эко» купила 37,5% акций Волгоградского завода «Красный Октябрь», а также 50% акций торгового дома «П.А. Смирнов и его потомки в Москве».

Аграрный субхолдинг консорциума «Альфа-групп» - «Объединенная продовольственная компания» - контролирует восемь сахарных заводов и десять элеваторов.

Главный партнер Михаила Фридмана - президент «Альфа-банка» Петр Авен.

«Альфа-банк» и «Альфа-страхование» входят в число лидеров, каждый в своем секторе, и активно захватывают новые регионы.

Капитализация «Альфа-групп» на конец 2005 года - порядка двадцати миллиардов долларов. Но это только по аудиторскому счету, а реальная рыночная капитализация только активов в

«Вымпелкоме» в 2004 году - порядка двух миллиардов долларов. 25% в ТНК-ВР тоже стоят немало. Поскольку «Альфа-групп» - закрытое партнерство, а не публичная компания, то к оценке капитализации стоит относиться достаточно философски.

После той первой втречи с Михаилом Маратовичем мне довелось еще пару раз с ним увидеться. И каждый раз - в компании друзей. Первый - в одном из парижских ресторанов, где я и увидела его супругу Ольгу, его студенческую любовь, очень милую, приятную во всех отношениях девушку, а во второй, не поверите, в кино, куда мы сходили очень даже демократично небольшой компанией очень больших людей, и ввиду отсутствия охраны окружающие нас в одном из московских кинотеатров люди даже и предположить не могли, с кем рядом они жуют попкорн.

Наблюдая за Фридманом, я сделала несколько выводов, и все они очень позитивные.

Уверенный, волевой, эрудированный, бескомпромиссный, может быть, даже слишком, блестящий интеллектуал и организатор, а главное, удивительно работоспособный человек. Он не любит давать интервью. Но тем не менее я решила начать галерею портретов моих героев именно с него, потому что он является одним из немногих российских миллиардеров, имеющих на Западе безупречную деловую и личную репутацию.

Глава 3

Владимир Потанин «ИНТЕРРОС»

Глава о том, какую кухню предпочитают олигархи; о том, как родились залоговые аукционы; о том, кто в 1998 году был признан самым умным бизнесменом в России; о том, кто помогает материально необеспеченным студентам и Соломону Гуггенхайму, а также о том, какой Потанин является чемпионом по аквабайку, а какой играет в футбол

В некоторых ресторанах мира на некоторых стульях впору вывешивать мраморные таблички: «Здесь 258 раз сидел Дональд Трамп» или «Здесь 74 раза откушал Пол Ален» - так часто и охотно сильные мира сего посещают любимые заведения с хорошей кухней. Не зря же говорят, что путь к сердцу мужчины лежит через желудок. Я бы сказала, что там же пролегает путь к верности, например, к кухне, даже если мужчина - олигарх. В московско-японском ресторане «Токио», если он еще существует, давненько я там не бывала, таких табличек, осмелься дирекция их вывесить, было бы многовато с точки зрения их концентрации на квадратный метр. Лично мне удалось, посетив этот ресторан всего дважды, отобедать в составе «два олигарха и одна блондинка» в каждом из этих случаев. Причем, кажется, на одних и тех же стульях. Я не очень помню, как там кормили, я старалась не притуплять своего внимательного слуха шумной работой челюстями. Но, судя по тому, что олигархи туда повадились ходить, должно быть, было вкусно. В одном из вышеупомянутых раскладов «2+1» одним из олигархов был Владимир Потанин, в другом - Михаил Прохоров. Таким образом, я составила свое представление о руководстве компании «Интеррос». И когда настал черед писать эту книгу, понимая, что мне не обойти вниманием четвертое и пятое места в классификации «Форбса» российских миллиардеров, я задумалась, а кого бы мне из них описать. Проблема имела три стороны. Первая - они делят свои номер четыре и номер пять, так как они партнеры пятьдесят на пятьдесят и их состояния в миллиардах носят одну и ту же абсолютную величину. Вторая - я знакома с каждым из них одинаково - обед примерно в одно время, в разные дни, но в одном и том же ресторане. И третья - оба они показались мне очень симпатичными. Пришлось бросить монетку. Оказалось, орел.

Потанин Владимир Олегович родился 3 января 1961 года в Москве.

В 1983 году закончил Московский государственный институт международных отношений с квалификацией «Экономист-международник».

До 1990 года работал старшим инженером в Министерстве внешней торговли, во внешнеторговом объединении «Союзпромэкспорт» - фирмах «Удобрения» и «Руда». С 1990 года он президент внешнеэкономической ассоциации «Интеррос», занимающейся финансовым консалтингом внешнеторговых сделок.

С 1992 по 1993 год - вице-президент, а затем президент банка «Международная финансовая компания».

С 1993 года - президент «Онэксимбанка», который был организован с целью создать замену Внешэкономбанку, все средства в котором в 1991 - 1992 годах были заморожены за долги СССР иностранным кредиторам. Руководителями банка стали Владимир Потанин и Михаил Прохоров, работавший до этого в Международном банке экономического сотрудничества.

В конце марта 1995 года на заседании Кабинета министров Владимир Потанин от лица консорциума российских банков предложил предоставить правительству кредиты под залог госпакетов акций крупных приватизированных предприятий.

В условиях чудовищного внутреннего долга и цены на нефть в 15 долларов за баррель правительство недолго колебалось, принимая это предложение. Так родилась система «залоговых аукционов». Официально хроника залоговых аукционов родилась в августе 1995 года, когда президент Ельцин подписал указ «о порядке передачи в залог акций, находящихся в федеральной собственности». В нем были перечислены сорок четыре государственных предприятия, пакеты акций которых могут быть переданы под залог правительству. Таким образом, «Онэксимбанк» приобрел за 170 млн долларов 38% акций «Норильского никеля». Он же приобрел контрольный пакет акций «Сиданко» (за 130 млн долларов, продав его спустя шесть лет почти за миллиард долларов компании ТНК) и другие активы.

За несколько месяцев государство практически лишилось своих активов в таких крупнейших нефтяных компаниях, как «Юкос», «Сургутнефтегаз», «Сиданко», «Сибнефть». Все кредиты были выданы правительству на три года с возможностью досрочного выкупа акций. Но государство этого не сделало, и, по закону, акции были выставлены для продажи на вторичном коммерческом конкурсе. Потанин выиграл - его компания заплатила государству за имеющиеся в залоге акции

«Норильского никеля» еще 250 млн долларов. «Норильский никель» полностью перешел к новым владельцам.

Вместе с тем, после президентских выборов 1996 года, Владимир Потанин был назначен первым заместителем председателя Правительства России.

В качестве вице-премьера он координировал работу экономического блока. В его ведении были Министерство экономики, Антимонопольный комитет, федеральные службы по энергетике, по регулированию естественных монополий в области связи и на транспорте, Госкомимущество. Также на него было возложено руководство страховой деятельностью, Госкомитетом по рынку ценных бумаг, Государственным таможенным комитетом, Службой по обеспечению госмонополии на алкогольную продукцию, Комиссией по реформированию угольной отрасли и т.д.

Короче говоря, он держал в руках рычаги российской финансовой власти.

И тем не менее через несколько месяцев президент Ельцин реформировал правительство, и Потанин покинул свой пост.

В то время в России обострилась борьба олигархических кланов и недруги Потанина в деловой среде использовали этот момент - в прессе появились статьи, в которых Владимир обвинялся в использовании своего служебного положения. Подконтрольным Потанину компаниям приписывали «особые отношения» с бюджетом, в частности в программах по обслуживанию счетов российской таможни, завоза товаров на Крайний Север. Справедливости ради отмечу, что никаких конкретных фактов при этом не приводилось.

После отставки, в мае 1997 года, Потанин вернулся в «Онэксимбанк» с новыми планами: он собрался построить крупнейшую частную инвестиционную компанию. Для этого весной 1998 года была создана холдинговая компания «Интеррос», в которой Потанин стал президентом.

В 1998 году журнал «Форбс» назвал Потанина «самым богатым и умным бизнесменом России».

Однако честолюбивые планы наткнулись на суровую реальность - многообещающий фондовый рынок России рухнул в одночасье после августовского общенационального дефолта. Финансовая система страны билась в конвульсиях, курс рубля упал в несколько раз, банки отказывались выдавать вклады населению, социальная напряженность росла… Потанин ликвидировал «Онэксимбанк» и создал на его основе «Росбанк».

Примечательно, что впоследствии он умудрился даже погасить все долги ликвидированного «Онэксима», благо, что

основными его кредиторами были западные финансовые компании, а не бедные российские частные вкладчики.

В 1999 году он назначен зампредседателя правительственной комиссии по восстановлению Югославии.

В 2000 году московская прокуратура заявила о незаконности сделки по приобретению «Норильского никеля» и генпрокурор предложил Потанину перечислить сто сорок миллионов долларов в бюджет в качестве «компенсации». Потанин отказался и предложил все претензии обсуждать в судебном порядке.

В 2001 году Владимир Потанин создал концерн «Силовые машины» для разработки и производства в России оборудования для электростанций. По мере того как предприятие было консолидировано и начало выходить со своей продукцией на международные рынки, Потанин объявил о необходимости кооперации с крупным международным инвестором, имеющим солидный опыт работы в этой отрасли и обладающим передовыми технологиями. В качестве такового выступил немецкий концерн «Siemens». Но внезапно стройная система потанинского бизнеса дала сбой - правительство отказалось одобрить сделку, сославшись на стратегическое значение предприятия. И здесь Потанин предпринял «несимметричный» маневр - он предложил государству принять участие в будущем «Силовых машин». В итоге основными акционерами предприятия стали «Siemens», «Интеррос» и государственный концерн РАО «ЕЭС России».

Однако глава «Интерроса» не только бизнесмен: в 1999 году он основал «Благотворительный фонд Владимира Потанина», который выплачивает стипендии талантливым студентам по всей России. Также он получил известность как меценат - он является председателем попечительского совета Государственного Эрмитажа и членом совета попечителей фонда Соломона Гуггенхайма (Нью-Йорк). При его активном участии в этом нью-йоркском музее была проведена грандиозная выставка русского искусства «Russia!».

Владимир Потанин входит в состав совета по предпринимательству при Правительстве РФ, является членом бюро правления Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП), возглавляет

ИСКУ - Национальный совет по корпоративному управлению.

Широко диверсифицируя свои инвестиции, концерн «Интеррос» вкладывается в самые разные отрасли. Основные его активы сосредоточены в металлургии и горнодобыче - «Норильский никель», машиностроении - «Силовые машины», финансовом секторе - «Росбанк», группа «О.Б.К.», страховом бизнесе - компания «Согласие», рынке пенсионных накоплений -

фонд «Интеррос-Достоинство», в сельском хозяйстве - АПК «Агрос», медиасфере - издательский дом «Проф-Медиа», в сфере недвижимости - фонд «Открытые Инвестиции» и жилищно-коммунальном хозяйстве - компания «Новогор».

В последнее время «Интеррос» проявляет активный интерес к водородной энергетике, уловив мировую тенденцию на поиски альтернативных видов топлива.

В 2005 году журнал «Forbes» оценил состояния Владимира Потанина и Михаила Прохорова в 4,4 миллиарда долларов США на каждого.

Владимир Потанин женат, отец троих детей. Он любит путешествовать. Играет в теннис и шахматы, катается на горных лыжах, но больше всего любит футбол, в котором, как и в бизнесе, предпочитает быть нападающим. Детей он тоже приобщил к активным занятиям спортом - дочь Анастасия является двукратной чемпионкой мира и четырежды чемпионкой России по аквабайку, сын Иван - трехкратный чемпион России по аквабайку. Младший сын Василий вместе с отцом покоряет горнолыжные склоны.

Не чурается Потанин и народных развлечений - любит играть в нарды и, особенно, в домино.

Друзья (и не только) подчеркивают его колоссальную работоспособность и железную волю. Мне его речь показалась увлекательной и тонкой. Любит классическую элегантную одежду, но сдержанную. Ничем не похож на «Царя Куршевеля», которым его окрестила французская пресса за шумные патриотические празднования Нового года.

Глава 4

Вагит Алекперов «ЛУКОЙЛ»

Глава о том, кому с детства знаком запах нефти; о том, кто не боится взрывов; а также о том, кто управляет первой в мире компанией по нефтяным запасам и 150 000 сотрудников

С самого своего рождения, 1 сентября 1950 года, года Тигра по восточному календарю, в поселке Степана Разина, что в 11 километрах от Баку, Вагит Алекперов знает нефтяную индустрию и запах «черного золота». Его отец, Юсуф Кербалаевич Алекперов, работал на нефтепромыслах, и, по признанию Вагита, он вырос в атмосфере, буквально пропитанной нефтью. Отца почти не помнит - Вагиту было всего три года, когда 54-летнего Юсуфа Кербалаевича не стало. Мать - Татьяна Федоровна - осталась одна с пятью детьми. Вагит был самым младшим в семье. Кроме него росли еще три сестры и брат Вагиф.

В восемнадцать лет молодой человек уже работал буровиком в «Каспморнефти» и одновременно учился на вечернем отделении, что позволило ему уже в 1974 году получить диплом Азербайджанского института нефти и химии по специальности горный инженер по технологии и комплексной механизации разработки нефтяных и газовых месторождений. Как оказалось, специальность опасная. В том же 1974 году на буровой у устья скважины, где работал Алекперов, произошел взрыв. Его выбросило с 12-метровой высоты в холодное море. Погибло двое рабочих. С разбитым в кровь лицом, Вагит выплыл. В другой раз, в Сибири, он убедил сварщиков, опасающихся взрыва, заварить скважину личным примером - лег на трубу. Только после этого рабочие согласились подойти, и аварию удалось предотвратить.

В лучших традициях американского менеджмента, утверждающего, что для того, чтобы стать хорошим руководителем предприятия, необходимо пройти все этапы от чернорабочего до директора, Вагит Алекперов проработал в том же производственном объединении «Каспморнефть» буровиком, потом мастером по добыче нефти и газа, затем инженером-технологом, начальником смены, мастером, старшим инженером и заместителем начальника нефтепромысла.

– Мое счастье, - говорил Алекперов, - в том, что мне не надо было мучительно решать - кем быть. Я знал это с детства - нефтяником, как отец, как дед… Да и кем еще я мог быть, если

родился в городе, где сам воздух пропитан запахом нефти?

С 1979 по 1987 год он работал в Сибири на руководящих постах в производственных объединениях «Сургутнефтегаз» и «Баш-нефть».

С 1987 года - генеральный директор «Ко-галымнефтегаза».

В 1990- 1991 годах -заместитель, первый заместитель министра нефтяной и газовой промышленности СССР.

С 1991 года - президент нефтяного концерна «Лангепас-Урай-Когалымнефть», в который вошли не только эти три добывающих предприятия, но и ряд нефтеперерабатывающих заводов и который Указом Президента России 5 апреля 1993 года был преобразован в акционерное общество «ЛУКОЙЛ».

С 1993 года - президент ОАО «ЛУКОЙЛ».

– Идея «ЛУКОЙЛа», - рассказывал Вагит Юсуфович, - родилась еще в 1990 году, когда я изучал опыт «Бритиш Петролеум» и других авторитетных нефтяных фирм. Честно говоря, особых надежд на создание вертикально-интегрированной компании не было. В СССР существовала только одна компания - Совмин. А все отраслевые министерства и ведомства были ее цехами. Наша вертикаль никак не вписывалась в систему Госплана. Почему? Потому, что с самого начала нефтедобытчиков отсекли от механизма ценообразования. Помните, у нас был баснословно дешевый бензин - дешевле минеральной воды. Но это абсурд! Минералка - дар природы. А бензин - продукт сложнейшего производства. За счет «дешевизны» советского бензина Совмин покрывал все убыточные и нерентабельные производства, латал все прочие прорехи в народном хозяйстве. Брежневский «развитой социализм» был построен на нефтедоллары. Он построен на горбу нефтяников. И мы сказали - баста! Теперь мы, нефтяники, взяв в свои руки и переработку нефти, и сбыт ее продуктов, сами определяем цену, разумеется, в соответствии с рынком, и сами решаем, на что в первую очередь употребить нашу прибыль. Создание «ЛУКОЙЛа» повергло в шок многих капитанов советской экономики. Да и сейчас кое-кто из «бывших» ворчит на нас из подворотни, мол, «нувориши», буржуи, эксплуататоры. Слыхали мы эту песню… Руководствуемся восточной мудростью: собаки лают, а караван идет.

Караван идет впечатляюще - в 2005 году, например, добыча нефти составила 90,1 тонн и 7,57 миллиарда кубометров газа. И эти показатели растут каждый год.

Алекперов - автор монографий «Вертикально-интегрированные нефтяные компании России: методология формирования и реализации» (М., 1996), «Нефть России. Взгляд топ-менеджера» (М., 2001).

Доктор экономических наук.

– Когда я был в Италии, - поделился Алекперов, - изучал опыт «Аджипа», меня удивило то, что компания может получать доход, даже когда цена нефти резко падает. За счет чего? За счет переработки. Нефтеперерабатывающие заводы сами по себе во всем мире убыточны. Секрет прост - компания получала прибыль от производства товаров нефтехимии: пластмассы, стиральных порошков и прочих товаров. Это взаимная страховка добычи нефти и производства нефтепродуктов. И возможна она только в рамках вертикально-интегрированной компании - когда добыча, нефтепереработка и сбыт находятся в одних руках. Эффект полимарана - один поплавок лопнул, судно держится на других.

Удостоен званий «Почетный нефтяник», «Заслуженный работник Компании».

Награжден орденами: «За заслуги перед Отечеством» IV степени, Дружбы и «Знак Почета», медалями: «За освоение недр и развитие нефтегазового комплекса Западной Сибири», «В память 850-летия Москвы», «За укрепление боевого содружества», Памятным знаком «200 лет Министерству обороны». Удостоен высшей награды Азербайджанской Республики - ордена Славы. Награжден также орденами Святого Преподобного Сергия Радонежского и Святого Благоверного Князя Даниила Московского.

В классификации журнала «Форбс» занимает десятое место в числе самых состоятельных российских бизнесменов с состоянием около четырех миллиардов долларов. По мнению газеты «Коммерсант», эта сумма несколько занижена.

Сегодня детище Алекперова и его команды - в первой десятке крупнейших нефтяных компаний мира. Причем по разведанным запасам нефти оно занимает первое место. В компаниях «ЛУКОЙЛа» работают 150 тысяч сотрудников.

Хобби - путешествия, туризм.

Любит играть в настольный тенис.

Любимая установка: «Помогать нужно тем, кто хочет работать».

Вместе с женой Ларисой Викторовной растит сына Юсуфа, названного так в честь деда.

Глава 5

Александр Абрамов «ЕВРАЗХОЛДИНГ»

Глава о том, можно ли стать миллиардером до 30 лет; о том, как увеличить количество сотрудников с 20 до 100 000 человек, а также о том, кто отдает десятки миллионов долларов на социальные программы для народа

Абрамов Александр Григорьевич, 1959 года рождения. С отличием окончил Московский физико-технический институт. Кандидат физико-математических наук. Работал в Институте высоких температур АН СССР сначала заведующим лабораторией, затем коммерческим директором. Основатель и бессменный лидер компании «Евразхолдинг» - управляющей компании горно-металлургического комплекса, которая контролирует всю производственную цепь от добычи сырья и угля до сбыта готовой продукции. Председатель совета директоров Нижнетагильского металлургического комбината, победитель конкурса «Лучший менеджер 2000 года», член Совета предпринимателей при Правительстве РФ.

Компания управляет Нижнетагильским, Западно-Сибирским и Кузнецким металлургическими комбинатами, Новосибирским металлургическим заводом, объединением «Кузнецкуголь» и другими горнорудными и угольными предприятиями.

Интервью с Абрамовым мне устроил один наш общий друг, который, узнав, что готовится такая книга, помог мне составить список самых достойных, на его взгляд. Александр Григорьевич Абрамов занимал в этом списке первое место.

Так я оказалась в офисе руководителя «Евразхолдинга». В стильном кабинете я увидела самого хозяина - очень обаятельного и, как потом оказалось, очень эрудированного, высокого, коротко подстриженного, в очках в тонкой оправе, в красивом костюме в мелкую полоску. Он любезно улыбался. Я обратила внимание на большое количество картин в кабинете. Они не только всюду висели, но и даже стояли на полу. Живопись пестрила сочными красками.

В небольшой комнате было два стола - один рабочий стол хозяина кабинета, а другой - классический стол заседаний, человек, как мне показалось, на двенадцать - достаточно демократическое число заседающих. На нем стояла роскошная

корзина с фруктами, которыми я наслаждалась в течение всего интервью. Но не только фруктами. Я с удовольствием отметила интеллигентную, насыщенную профессиональными экономическими терминами речь Абрамова. Мне было приятно общаться с человеком, опровергающим вульгарные западные представления о новых русских. Стране есть чем гордиться.

Я долго раскланивалась и благодарила Абрамова, входящего в десятку самых крупных российских предпринимателей, за то, что он потратил на меня свое ценное время. Похоже, что эпитет «крупных» он понял двояко:

– Крупных, крупных… Ну, я не знаю, может быть, по физическому весу… в килограммах, наверное, живого веса… не знаю, кто как считает… Ну ладно, я к вашим услугам.

Любая другая на моем месте после такой многообещающей фразы, когда миллиардер сказал: «Я к вашим услугам», не растерялась бы и выпросила бы какой-нибудь свечной заводик, так нет же, я, великая писательница, начала свои вопросы задавать. Как будто бы меня больше всего на свете должна беспокоить репутация российских бизнесменов за рубежом.

– В существенной степени, - начал добросовестно отвечать Абрамов, - это вина русских бизнесменов, особенно первой волны. Сейчас народ в этом смысле гораздо более сдержанный, но вторая часть вопроса среднестатистического обывателя в другом: «Он такой молодой, вчера еще ничего не было, откуда столько денег?» Очевидно, думает он, что честным путем они нажиты быть не могут.

Я уже пришла в себя и в рабочий режим и поинтересовалась, действительно ли можно стать миллиардером в России в возрасте 30 лет честным путем.

– Можно БЫЛО стать, - убежденно кивнул Александр Григорьевич, - история очень простая. По существу, советская экономика, при всей эклектичности, строилась, особенно в тяжелой промышленности, путем достаточно взвешенных решений Госплана. Это, на самом деле, некая привязка крупных индустриальных предприятий к ресурсам: минерально-сырьевым, транспортным, трудовым. Это похоже на все, что про-сходило в период индустриализации в США, потому что Госплан принял решение руководствоваться теми же соображениями, какими руководствуется любая крупная корпорация. Мы говорим об индустриальных гигантах: заводах, комбинатах. Естественно, это все было страшно деформировано, прежде всего попытками диктовать цены из Госплана. Но тем не менее фундаментально в этих предприятиях был заложен некий рациональный экономический смысл. Соответственно, дальше происходила

простая вещь: компании, которые реально классом в терминологии стандарта end purse, класса «а» или, может быть, даже «а+», в нашей стране стоили так же, как стоят компании там, в этой же терминологии уровня «с». Вы понимаете смысл, нет?

Я пыталась изо всех сил.

– Если вы покупаете актив потенциально хорошего качества, - продолжал Абрамов, - но за очень низкие деньги, в силу полного бардака, царящего на рынке, другого рынка на активы не было, фондового рынка не было, это напоминало движение конкистадоров, броуновское, беспорядочное… кому везло, кому-то не повезло, но существенная часть получила в руки активы потенциально хорошего качества. И как только появилась адекватная рыночная структура, прежде всего либеральные цены, антивалютное регулирование, возник фондовый рынок, рынок оборота ценных бумаг, развился банковский сектор. Эти компании, естественно, не могли не вырасти в цене, неважно, кто ими управлял. Среднестатистически неважно. Надо еще отдать должное, что большинство из тех людей, которые сегодня удержались, они еще и управленцы очень сильные. Заслуги этих молодых людей, может быть, немного, но такой исторический разлом привел к тому, что на рынке как товар, доступный к приобретению, появились предприятия потенциально хорошего класса, но сильно обесцененные самим отсутствием рынка и законодательством и по мере развития этого рынка, хоть и примитивного, выросли в цене необычайно.

Мне хотелось вывесить все вышесказанное во всех редакциях экономических газет, критикующих крупный бизнес, в качестве памятки об этом периоде дебюта капитализма в России.

А еще меня всегда поражает, с какой скоростью выросли наши русские бизнесмены как менеджеры. В качестве примера приведу лишь две цифры - 20 - это столько человек вместе с секретарями и партнерами работали вместе с Абрамовым в самом начале 90-х годов, и более 100 000 человек - это столько у него сотрудников сегодня.

Самое благородное в наших крупных предпринимателях - это то, что многие из них участвуют в различных социальных и благотворительных программах, хотя в принципе могли бы этого и не делать. Да, они обладают огромными средствами и финансовыми возможностями, но когда мы требуем от них «помощи бедным», мы почему-то забываем, что они-то ничего не обязаны. Поэтому тем более приятно, когда это происходит. Компания Абрамова, по его собственному свидетельству, на социальные программы перечисляет десятки миллионов долларов

каждый год.

– Вы знаете, у меня в этом смысле логика очень простая. Вы пишете бизнес-план, показываете его инвестору. Говорите, что будете развиваться так-то и так-то, у вас будет такая-то прибыль, такие-то продажи, и появляются фундаментальные параметры: время. То есть вы должны свой бизнес-план уверенно расписать на достаточно длинный период, минимум на пять лет. И поскольку, если вы говорите, что «я стою пятилетнюю прибыль», то эти пять лет вы должны гарантировать, объяснить инвесторам, что вы действительно их проработаете. И в нашем случае появляется некий достаточно серьезный фактор - трудовые ресурсы. Соответственно, если у вас десятки тысяч людей работают, вам так или иначе приходится иметь дело с той средой, которую называют социальной структурой, которая эти кадры воспроизводит. В силу того, что миграция населения в России резко понижена. Вернее, она намного ниже, чем в развитых странах Европы, и тем более в Америке. Трудовая миграция практически отсутствует. Если вы в Новокузнецке находитесь, оглянитесь вокруг себя, в радиусе ста километров, - там нет населения, кроме вашего Новокузнецка и окружающих его маленьких городов. Из Центральной России народ не поедет в Новокузнецк, и не едет в силу массы причин… Ваша задача их не просто удержать на месте, но еще и среду создать, при которой они воспроизводятся.

Поэтому, предположила я, Абрамов и его команда строят детские сады и школы.

– Мы, - уточнил Александр Григорьевич, - методом замеров, обычно это опросы, проверяем наиболее чувствительные точки. В нашем случае такими точками являются: здравоохранение, дошкольные учреждения и жилье. Следующие уже по важности - развлекательные инфраструктуры. То есть мало платить зарплату, нужно еще создавать условия, при которых человек хотел бы ее заработать, чтобы потратить.

Мы организовали постоянно действующую конференцию между нами и административными органами городов. Мы все время в дискуссии, пытаемся найти, как правильно стимулировать развитие тех или иных социальных программ в каждом городе. Новокузнецк - наш город, Нижний Тагил - наш город и т.д. Мне просто надоело спонсировать отдельно взятые программы. Я предложил, давайте соберем депутатов городской думы, наших сотрудников и организуем некий совет. Этот совет будет рассматривать проекты, которые в основном инициируются из мэрии, и дальше этот совет путем публичного обсуждения, с помощью некоего органа, который состоит из представителей

женских комитетов, депутатов городской думы, будет рассматривать предложения. И там начались интересные вещи. Дело было в Нижнем Тагиле. Нам мэрия говорила, нам срочно нужны какие-то трубы, что-то отремонтировать… а народ по опросам говорил, у нас родильного дома нет хорошего, современного, нам в Екатеринбург ездить неудобно. Понимаете, да, такие вот вещи. Или, допустим, дошкольное воспитание детей. Очень болезненный фактор. К нам приходят женщины, с такими вот, - показал, - письмами по восемь тысяч подписей, что ни в коем случае нельзя, мол, избавляться от ведомственных детских садов. И мы их там сейчас продолжаем содержать. Казалось бы, если мы вам платим деньги, вы идите и платите деньги в это дошкольное учреждение, муниципальное или федеральное, и этими деньгами вы формируете тот самый спрос, который позволяет нормально содержать детей и платить достойную зарплату воспитателям. Здесь другая проблема возникает: менеджмент. И объективно надо признать, что качество управления имуществом, активами в секторе коммерческом радикально лучше, чем качество управления в муниципальной собственности. Но прежде всего в силу того, что мы, несоразмерно более высокими зарплатами, реально пылесосим весь рынок. И когда вы это признаете, а этого не признать нельзя, то возникает вопрос: да, я могу все детские сады передать на баланс муниципалитетам, но управленцы будут слабые. Соответственно, я буду платить за их ошибки и буду получать негативную реакцию от женщин. Женщины - страшные инструменты, за ними нужно внимательно следить… Ну вот это такой процесс… На самом деле есть еще одна вещь: недостатки социальной инфраструктуры стали проявляться на уровне не просто средних, высококвалифицированных, но рабочих, а уже на уровне высшего слоя управленцев, имеются в виду люди, которые зарабатывают несколько сот тысяч долларов в год. Они через три-четыре года, будучи молодыми людьми, получают мощное давление со стороны семьи, которые начинают им говорить, что нам тут нечего делать, поехали в Москву или в Санкт-Петербург. Сначала начинаются покупки квартир, потом переселение туда на наиболее некомфортный климатический период жен, и семья выдергивает этого человека. Вроде бы нас устраивает, вот ему там тридцать лет, пять лет отработал, дошел до уровня, когда начал зарабатывать деньги, и нажил себе проблему, почему? Потому что, принося деньги домой, он не может обеспечить своей жене нормальных возможностей их потратить. Если у женщины появились деньги, то нужны развлекательные инфраструктуры, салоны красоты, фитнес-центры. И отсутствие этого бьет по нам

сильнее всего, потому что самые лучшие ребята… их труднее всего искать. Вот такого рода проблемы постоянно существуют.

Теперь понятно куда идут эти колоссальные благотворительные инвестиции в десятки миллионов долларов ежегодно. Интересно, знают ли об этом критиканы.

– Обычно в среднем каждый год мы тратим несколько десятков миллионов долларов на помощь в социальной сфере.

Я представила себе эту сумму в доступных моему пониманию предметах люкса и по-пролетарски воскликнула:

– Фантастически много!

– Не фантастически много, - возразил Абрамов, - поскольку у нас есть Нижний Тагил - это четыреста двадцать пять тысяч населения, в Новокузнецке - почти шестьсот тысяч, а дальше города поменьше, такие, как Качканар, - это восемьдесят тысяч, в Междуреченске - пятьдесят тысяч… На самом деле это приблизительно один миллион двести тысяч человек, поэтому это не так много. Сегодня основной дискомфорт, который мы испытываем, - это то, что существующая система межбюджетных отношений оставляет эти города без наших налогов. Мы же платим в основном федеральные налоги или так называемые областные. А сюда они уже не возвращаются, и мы уже начинаем говорить: так, ребята, давайте мы дадим 50% и вы 50%, в виде, так сказать, какой-то субвенции из консолидированного областного бюджета, давайте вы тоже вложитесь, и давайте там дороги отремонтируем?

В этом месте я вспомнила определение слова «олигарх» и увидела позитивные моменты сращивания власти и капиталов. Не удержалась от журналистских штампов и спросила, можно ли господина Абрамова считать «хозяином» целого ряда российских городов.

– Вы знаете, - категорически отмахнулся он, - мы целенаправленно отбивались, у нас нет ни одного нашего представителя, которого мы делегировали бы в мэры или в вице-мэры. Я считаю, что это вредит нам прежде всего потому, что у нас цели меняются. Например, у нас хорошо получается управлять горнолыжным комплексом, который мы построили в Таштаголе, но мы его продали, потому что мы свиней выращивать не должны, мы не должны развивать гостиничный бизнес, хотя, может, у нас и лучше получится. Прежде всего потому, что это приводит к эффекту мультиплицирования целей. Если вы хотите развивать горнолыжный бизнес, то это должно быть на уровне акционеров, как инвесторов, которые инвестируют в этот бизнес, создают его на ровном месте. А если сталелитейная компания становится источником инвестиции кадров, это бред.

Я вспомнила многих его коллег-олигархов, которые с этим не совсем согласны и, активно диверсифицируясь, развиваются вширь. Абрамов считает, что это неправильно, и я с ним с удовольствием согласилась. И не только потому, что он мне все больше и больше нравился.

Мне очень хотелось спросить его о коррупции. В советское время она носила понятный каждому из нас характер. А как она развивалась последние годы в России? Насколько это сейчас актуально?

– До начала 90-х годов сформировались такие обычаи делового оборота, которые не совпадали с перечисленными в десяти заповедях. Это был период страшно коррупционный, потом все стало затихать, и коррупции стало меньше.

Я поинтересовалась, приходилось ли лично ему брать или давать взятки.

– Начнем с того, что почти с самого начала, в силу разных причин, последние много лет, лет десять, у меня боятся их брать только потому, что люди не понимают всей обширности моих связей. Я просто угрозой являюсь.

Неужели кто-то думает, что если человек дает взятку за что-то, ему очень нужное, то он захочет об этом рассказать, скомпрометировав при этом себя.

– Любой чиновник об этом думает неизбежно, - снова возразил мне Абрамов, - поэтому это происходит и происходило. Например, обычная ситуация - это судейская система. Или я не знаю, как трактовать, взятки это или нет, допустим, участие во всякого рода предвыборных кампаниях? Иногда люди приходят и говорят, давайте построим, условно говоря, школу. Она вообще не нужна, но мы прекрасно понимаем, и другая сторона прекрасно понимает, что у нас через шесть месяцев выборы и надо школу построить так, чтобы за месяц до выборов перерезало ленточку определенное лицо, и мы финансируем это дело. Это взятка? У нас практически все сосредоточено в этой сфере, то есть мы в карман денег не даем. В силу того, что с нас интереснее, наверное, просить большие суммы. А большие суммы просить в карман страшно. Да, тот, кто будет строить эту школу, украдет процентов пятнадцать-двадцать, а мы об этом и не узнаем никогда. И это классифицировать как взятку? Наверное, нет.

В общении с очень богатыми людьми, которые выросли, так же как и все мы, в советских условиях, сначала в обычной советской школе, потом в бедном студенчестве, и имели точно такие же проблемы с одеждой и продовольствием, меня всегда интересует, что для них сегодня люкс. Это то, что они не могли позволить себе в детстве, или это уже частные самолеты, яхты и

дворцы?

– Я трачу очень много денег на рыбалку. - Александр Григорьевич во всем оригинален. - То есть я позволяю себе рыбачить везде, в самых отдаленных местах, и рыбачу только на реках. Я не люблю морскую воду. Самолета своего у меня нет. Я постоянно арендую самолеты. Своего нет по одной простой причине: мне денег жалко. У нас 40%-ный ввозной налог. Российских машин нет, таких, которые бы меня устраивали по своим размерам. Совсем большие - они нецелесообразные.

Мой живой и бизнес-натренированный ум тут же предложил оформить самолет на какую-нибудь щвейцарскую компанию и пользоваться им, ввозя его временно.

– А вот если вы посчитаете экономически, то я делаю то же самое, только арендую у швейцарской компании. И вы увидите, что эта инвестиция, если вы это делаете для себя, ну в лучшем случае, дает вам 1 - 2% годовых. Экономически это совершенно бессмысленно, в силу того, что вы на нем очень мало зарабатываете. Поэтому для меня инвестировать свои собственные деньги в такого рода бизнес бессмысленно. Они у меня гораздо лучше работают здесь.

Вспомнила цены на топливо, на стоянки и техническое обслуживание и вынуждена была согласиться.

Дальше меня потянуло на философию. Я рассуждала о том, что завтра мог бы настать Судный день и нужно было бы подводить черту подо всем, что каждый из нас сделал в своей жизни. Я спросила Абрамова, что является его самой большой личной гордостью. И он снова меня удивил, потому что я ожидала дипломатичных общих фраз. - Для меня самое трудное, что мы делали, - это реструктуризация КМК. Был такой комбинат, он уже не существует. Он был создан в 32-м году, это было очень тяжелое предприятие. В конце девяностых, в силу абсолютно устаревших технологий и гипертрофированного коллектива, мы категорически не хотели этим заниматься, и нас Тулеев просто вынудил: «Вы хотите иметь нормальный комфортный климат предпринимательства в этой области, я вам помогаю, и вы должны за это взяться». А ситуация была очень тяжелая, боевой такой профсоюз, по-настоящему боевой, со всеми демонстрациями, с митингами, и нас туда за руку завели, когда мы практически были вне команды, которая существовала в правлении предприятия, находящегося в банкротстве. К сожалению, нас очень быстро сделали ответственными за все происходящее там, хотя мы не были ни акционерами, ни кредиторами того предприятия. Ну и дальше обычный процесс: скупка акций, скупка кредиторки, улаживания всевозможного

рода, реструктуризации долгов, это была не самая сложная часть задачи, самая сложная была - убедить людей в том, что предприятие нужно разрубить на куски, а часть этих кусков похоронить со всеми вытекающими отсюда последствиями, потерей рабочих насиженных мест. Для этого нужно было построить некую модель, как это предприятие должно развиваться. Мы ее построили года за полтора, разобравшись и, естественно, приняв. К сожалению, модель показала, что предприятие должно уменьшиться раза в три с половиной. И этот процесс был, конечно, зубодробительно тяжелым, поскольку это были люди сплоченные, и они обладали определенной квалификацией, умели читать чертежи, в силу того, что это профессионально нужно, выполняли достаточно сложные технологические процедуры, то есть это такая, скажем, белая кость среди рабочих. Естественно, там были и разнорабочие, но основной костяк - это сталевары, люди квалифицированные, вот им пришлось объяснять, что с ними будет. Может быть, нам удалось этого добиться только лишь потому, что мы достучались до разума основных представителей профессий, но это было очень сложно.

Я понимала, что хоть мне и безумно интересно, но я не могу злоупотреблять гостеприимством очень занятого человека, в приемной которого уже, наверное, столпился народ поважнее писательниц и журналистов. Поэтому я поторопилась задать свой последний вопрос, который напрашивался сам собой при таком обилии картин. Я спросила, какую живопись и какого периода он предпочитает.

«Мне очень нравятся импрессионисты, - поделился Абрамов, - в основном русский импрессионизм. Самый яркий период в русском импрессионизме с 1910 по 1925- 1930 годы. Но здесь, например, вот это Лентулов. Это там - Завьялова. Это - Удальцова, Шевченко. Это - Мошков. Это - Катя Медведева, наша современница. Мне нравится цвет. Я не очень люблю фотографическую живопись XIX века. Мне нравятся цвет и эмоции, которые передаются цветом. Я их классифицирую по признаку: нравится, не нравится.

Глава 6

Игорь Макаров «ИТЕРА»

Глава, опровергающая укоренившийся миф о невысоком интеллектуальном уровне профессиональных спортсменов; о том, чьи офисы находятся в 24 странах мира, о том, кто возглавляет объединение из 161 компании, 11 филиалов и 13 представительств; о том, кто шил джинсы и не учился в университетах, а также о том, у кого есть три самолета и чьей маме я завидую

Игорь Макаров - руководитель одной из самых крупных частных газовых компаний в мире. Бывший профессиональный спортсмен сегодня руководит компанией, входящей в число лидеров российской газовой промышленности, разрабатывающей газовые, нефтяные месторождения, строящей нефтепроводы, нефтяные и газоперерабатывающие заводы и элекростанции.

Компания работает в двадцати четырех странах мира. Примерно столько же его компания имеет офисных зданий. В одной только Москве - три здания, одно из которых занимает 34 000 кв. метров и имеет несчетное количество этажей. Это центральный московский офис. «Итера» объединяет 161 компанию, 11 филиалов и 13 представительств, осуществляющих многоплановую производственно-коммерческую деятельность в России, странах СНГ, Балтии, Западной Европы, Азии и в США. Основные направления деятельности - добыча газа, газового конденсата и нефти, обустройство и эксплуатация газовых и нефтяных месторождений, проведение геолого-разведочных работ и поиск углеводородов, поставка газа и нефти потребителям, переработка нефти и газа, производство электроэнергии. «Итера» - один из крупнейших производителей и поставщиков природного газа на территории бывшего СССР. Более 100 млрд куб. м - совокупный объем природного газа, добытого к настоящему времени на месторождениях, разрабатываемых при участии «Итеры». Суммарные запасы месторождений, принадлежащих «Итере», составляют около одного триллиона кубометров газа, свыше двух миллионов тонн газового конденсата и тридцати двух миллионов тонн нефти.

Впервые с Игорем Макаровым я встретилась несколько лет назад при приятных каникулярных обстоятельствах. Наш общий друг пригласил меня отдохнуть на своей яхте. Туда же был приглашен и Игорь Макаров. Я с большим удовольствием

вспоминаю не только изысканную кухню, полностью удовлетворившую мое пристрастие к отборным крупным креветкам. Эта поездка была для меня интересна и познавательна, она дала возможность больше узнать о российском бизнесе и его ярких представителях.

Красивый и загорелый Игорь отлично смотрелся на фоне синего моря. В прошлом он входил в состав Олимпийской сборной по велогонкам. С детства он желал превзойти естественные биологические барьеры и добиться высоких спортивных результатов, что потом обернулось перетренировкой и медицинской стационарной реабилитацией. В то время он был самым молодым членом в олимпийской команде. Он признавался, что 15 лет спортивной жизни были для него суровым испытанием, но это была мини-модель его сегодняшней жизни в бизнесе. Видимо, он еще тогда сделал для себя открытие: если захотеть, то можно достичь. Индивидуальные достижения совершаются с большим трудом. Мир любит толпу. Он боится индивидуальностей. И воздействие стадного менталитета очень сильно. Но с момента, когда вы позволяете другим воздействовать на ваши решения, вы теряете все шансы на успех. Победа возможна тогда, когда человек настаивает на том, чтобы быть самим собой. Каждый должен стремиться к пониманию себя и своей судьбы. Он осознает, что держит ее в руках, если ему дается неординарное мышление. Спортивная воля и навыки тяжелого труда этому способствуют в большой степени. Эти качества роднят бизнес и спорт. Они-то и определили бизнес-победы Игоря Макарова.

Когда через несколько лет после этой встречи я начала собирать материал для своей книги, то, соблюдая деловую корректность и иерархическую субординацию, в поисках контакта с Макаровым позвонила его помощнику. Сказала, что пишу книгу о блестящих крупных бизнесменах и хотела бы взять интервью у Игоря Макарова. Я долго рассказывала о проекте. Помощнику эта идея понравилась, и он обещал организовать встречу. Когда я приехала на организованную в официальном порядке встречу с Игорем Макаровым, он меня не вспомнил.

– Приятно с вами познакомиться.

Меня это мало удивило. Женщину меняют и макияж, и прическа, и стиль одежды. Тем более что у меня настолько симметричное лицо, что на нем, как говорит мой фотограф, можно рисовать любой образ. Любопытный факт: в фильме про Иоганна Себастьяна Баха я играла Анну-Магдалену в возрасте от 18 до 40 лет. То есть можно рисовать не только образ, но и разный возраст. Да что там говорить, меня моя родная мама на

обложках журналов частенько не узнает. Так что я не обиделась. А просто сказала, что мы с ним уже знакомы. Он был удивлен и даже заинтригован, когда я сказала, что встречалась с ним не один раз и даже была у него дома. После тех каникул мы с друзьями действительно навещали Игоря в его красивом московском доме. В итоге я пообещала после интервью рассказать, когда и при каких обстоятельствах мы с ним встречались.

Надо сказать, крупные бизнесмены чаще всего уклоняются от интервью по многим причинам, в том числе и потому, что многие из них пострадали от некорректности журналистов и любителей позлословить просто из зависти.

– Бизнесмен - понятие неоднозначное, - подтвердил мою мысль Макаров, - его невозможно охарактеризовать каким-нибудь клише. Да и каждого конкретного человека ярлыки умаляют. Когда обо мне писали ерунду и небылицу в российской желтой прессе, я не придавал этому значения.

Потом, когда это было подхвачено состоятельной мировой прессой, типа «Нью-Йорк тайме», «Вашингтон пост», «Лос-Анджелес пост», появилось недоумение, если не сказать больше. Поэтому сейчас я очень осторожно отношусь к интервью.

Мне пришлось его убеждать, обещала быть объективной. Мне нужна была только правда. Я сказала ему, что не хочу брать неверную информацию на сайтах, типа «Ком-промат.ру», зная, что многие недобросовестные конкуренты используют черный пиар и Интернет - возможности для распространения заведомо ложной информации. Я это хорошо знаю, так как сама бывала жертвой черного пиара. Эта прелюдия интервью заняла все отведенное время - сорок минут. Я торопилась на прямой эфир в Останкино. Он обещал встретиться со мной для продолжения разговора на следующий день, в этом же бюро. К слову сказать, наша встреча происходила на пятом этаже многоэтажного роскошного билдинга. Сколько там всего этажей, я не берусь сказать. Это здание из стекла и бетона в американском стиле с сильной системой безопасности. Похожую по сверхоснащенности охрану я видела только в холдинге «Интеррос» у Владимира Потанина.

На следующий день я вновь была в этом красивом здании, в большом классическом кабинете с двумя длинными, параллельно расположенными столами для большого количества заседающих. Я обратила внимание на огромную карту страны, усеянную маленькими красными флажками, которые обозначали все проекты «Итеры». Другая особенность кабинета - это стоящие повсюду макеты велосипедов, и старинных, и современных, и оригинальных, и даже золотых. Видимо, ему любят дарить

оригинальные макеты на все вкусы и цвета, даже с маленькими хрусталиками Сваровски. Сразу видно, что Игорь Викторович занимался велосипедным спортом. Много кубков и спортивных наград. Я обратила внимание на высокую температуру в кабинете, как в сауне. Помощник, встретивший меня, объяснил, что Игорь Макаров родился и жил в Туркмении, привык к теплу. Хотя его мама родом из Белоруссии, а отец - русский. Потом сам президент компании во время интервью мне признался: «Люблю попариться в бане, очень люблю жару. Ко мне приходят хорошие мысли и идеи, когда мне жарко».

Я рассмеялась и спросила, почему же он тогда живет в Москве, если умеет создавать соответствующий микроклимат?

– Если бы я жил в другой стране, - пококетничал он, - не было бы случая дать вам интервью.

Я заверила его, что ради такого случая я могла бы приехать и в Африку.

– Вы же пишете о русских бизнесменах! - парировал Макаров. - Будучи в Африке, я бы не имел случая привлечь внимание такой удивительной женщины, как вы.

Эти шуточные, иронические реверансы свидетельствуют о его внимании к окружающим. Я была ему очень благодарна за согласие дать интервью, понимая, что стоимость времени у специалистов такого уровня колоссальна.

Он рассказал, что сам из простой бедной семьи. Воспитывала его одна мама. Уже в детском возрасте начал заниматься спортом, который давал некоторые преимущества для улучшения финансового положения семьи. Сейчас он многое делает для своей семьи и близких, с нежной заботой относится к маме.

– Маме принадлежит вся моя жизнь, - трогательно сказал он. - Я доволен, что чего-то достиг и мне не стыдно перед мамой и моими родными.

Большое участие принимает в жизни своих друзей детства и товарищей по спорту. Он признался, что многие из них работают в его компании.

Тут я вспомнила, что, когда один бизнесмен обратился к своему помощнику «Друг», я у него спросила, действительно ли он считает своим настоящим другом человека, находящегося у него в подчинении и получающего у него зарплату. Тогда я не получила удовлетворительного ответа. Я попросила господина Макарова прокомментировать этот вопрос о дружбе.

– Хороший вопрос, - похвалил он, - наше производство может быть занесено в книгу рекордов Гиннесса по количеству моих друзей, работающих со мной. Многие из них занимались со мной еще спортом. Кстати, у нас работает несколько олимпийских

чемпионов. Они работают в компании, но не в прямом моем подчинении.

Основоположники американского менеджмента были бы против, вслух подумала я.

– Я это понимаю. Но я должен дать им шанс раскрыться в производстве и обучиться. У них, так же как и у меня, не было в свое время возможности обучения. Я их отправляю на курсы, выискиваю возможности для них. Это дает мне личную обремененность и вместе с тем большое удовлетворение в случае их успеха. Мне кажется, что у нас выдерживается грань между равноправием в дружбе и субординацией в работе. Я стараюсь, чтобы они забывали о субординации во время наших футбольных состязаний, велосипедных походов, ежегодных спартакиад, во время банных сборов. У меня есть замечательный первый заместитель, Валерий Георгиевич Очерцов, к которому я всегда обращаюсь на «вы», не для того, чтобы дистанцироваться, а из уважения. Этот вице-премьер Туркмении был правой рукой президента Туркмении Ния-зова, двадцать лет отвечал за финансы республики, за экономику. В то время, когда я был велосипедистом в Туркмении, он уже был известной и уважаемой личностью. А он меня на «ты» называет. И мне не зазорно во внерабочее время принести ему, своему подчиненному, например, чаю или еще чего-нибудь. Среди моих друзей-подчиненных есть бывший чемпион мира, который старше меня, и к тому же он чемпион, а я нет. И отношение мое к нему - соответствующее.

Меня впечатлило это отсутствие тщеславия и внутренняя потребность привести самого себя в гармонию с окружающими. Отсюда его понимание текущих неудач как результата собственных ошибок, а не преднамеренного сопротивления людей.

– Моя жизненная позиция предполагает поиск в собственных действиях причины отношений, которые меня не устраивают. Если с кем-нибудь не достигнут договор, то я считаю, что это моя вина и ошибка, что я не смог с ним договориться. Это мое правило. Я поинтересовалась у Игоря Викторовича, как он относится к новым русским и относится ли он к ним.

– Что касается новых русских, - перевел дипломатично Макаров разговор в веселую плоскость, - то по динамике анекдотов можно кое о чем судить. В период распада Советского Союза ходил такой анекдот:

«Встречаются двое новых русских, один говорит:

– Знаешь, у меня столько сахара! А другой говорит:

– А у меня деньги девать некуда. Давай заключим договор.

– Давай.

Один пошел искать сахар, другой пошел искать деньги».

Несколько лет назад, - продолжает Макаров, - начали рассказывать другой анекдот:

«Приезжает новый русский на своем шестисотом «Мерседесе» в швейцарский банк и говорит:

– Дайте мне кредит в три тысячи долларов.

– А что ты заложишь?

– А вот этот «Мерседес.

«Ничего себе», - думает банкир и соглашается. Дал ему кредит под небольшой западный процент - 3-4-5%. Через три месяца возвращается новый русский, возвращает кредит, забирает машину. Спрашивают:

– Зачем ты это все проделал? Новый русский отвечает:

– Знаешь, я подсчитал: на стоянке за мою машину взяли бы больше денег».

Со временем формируются разные анекдоты, - улыбается Макаров, - сейчас рассказывают другой анекдот:

«Встречаются двое новых русских. Один спрашивает:

– Если бы у тебя была машина времени, то что бы ты сделал?

Другой задумался, потом говорит:

– Я бы, наверное, затонировал стекла».

– Вот он, - отрезюмировал Макаров, после того как мы отсмеялись, - класс новых русских.

Пытаюсь понять, что мотивирует людей к успеху. Почему одни его добиваются, а другие всю жизнь только судачат об успехах других.

– Я всегда старался что-то сделать, - объясняет свою мотивацию мой собеседник, - и для себя, и для своих родных и близких. Для меня это испытание. Передо мной стоит задача создать достойную красивую энергетическую компанию. Впереди у меня много работы. Я не скромничая говорю, что сейчас мы достигли определенного уровня, с которого начался черновой этап нашей работы, создан фундамент, на базе которого можно строить здание. В нашей компании работает несколько тысяч сотрудников. Мы работаем в двадцати четырех странах мира. От меня многое зависит. Мы хотим делать качественную работу, которая бы давала результаты и была полезна для России и для стран, где мы работаем. И если наш бизнес востребован и в Туркмении, и на Украине, и в Соединенных Штатах, и во многих других странах, значит, мы работаем неплохо. При этом мы начинали с нуля. Мы не приватизировали государственные предприятия.

Для того чтобы понять человека, психоаналитик всегда ищет корни в детстве. Любопытствую, какое у Макарова самое яркое

впечатление из детства.

– Запомнилось, как учился кататься на велосипеде, - улыбнулся он от души. - Я был у дедушки в белорусской деревне, взял у него велосипед, поехал и упал, сломав педали.

Для того чтобы оценить сегодняшние результаты, всегда полезно сравнить их с тем, с чего человек начинал. Это особенно показательно в бизнесе.

– Я бросил большой спорт, - поделился самым сокровенным хозяин кабинета, - когда понял, что не попаду на третьи Олимпийские игры в моей жизни, и тогда занялся чем мог, чтобы кормить себя и семью. Я зарегистрировал себя как индивидуальный предприниматель и начал создавать сувениры, предметы быта, спортивную одежду, джинсы прямо в собственной квартире. Все делал сам. Покупал белую ткань, шил на швейной машине джинсы, красил в индиго и продавал. Потом нас стало трое, в дальнейшем производство расширилось.

Для пущего сравнения попросила уточнить, насколько расширилось производство.

– У нас сейчас много зданий, - честно ответил Макаров, и понятно, что речь идет о производстве, но отнюдь не джинсов, - в Москве - три здания, на Кипре мы построили офис, в Швейцарии. Один центральный московский офис занимает тридцать тысяч квадратных метров.

Говорят, что деньги меняют людей. Вернее, говорят, что портят. Я не совсем в этом уверена. И все больше, наблюдая за ростом и развитием многих своих знакомых из числа крупных предпринимателей, убеждаюсь в этом. Хотелось узнать, как оценивает свою личную эволюцию мой герой. Считает ли он, что деньги и власть его изменили.

– В результате нашей работы, - сказал Игорь Викторович, - я получил свободу перемещаться по миру, планировать и строить офисы, заводы, фабрики, газопроводы и т.д. Деньги - это мощный инструмент, расширяющий возможности. Хотя я и главный акционер в нашей компании, никакие деньги я не считаю личными. Это - средства для достижения цели. И я благодарен Всевышнему за расширение своих возможностей. Изменился ли я? Все люди со временем меняются. Я многому научился и намерен учиться дальше у жизни. К деньгам у меня нет пристрастия, и поэтому они меня не меняют в отрицательном плане. Я доволен, что я чего-то достиг, и мне не стыдно перед мамой и близкими.

Кстати, о маме. Интересно, какой подарок подарил ей сын на последний день рождения.

– Маме принадлежит вся моя жизнь. (Я, как мать, уже завидую его маме.) Последний ее день рождения был юбилейный,

но она, будучи человеком скромным, предпочла провести его в узком кругу нескольких близких людей. В это время одна из наших компаний в США вышла на американскую биржу AMEX, и мама мне настойчиво рекомендовала быть там. Подарил я ей часы из белого золота.

Я сразу же вспомнила мой первый день на Нью-Йоркской фондовой бирже. Это было самое яркое впечатление в моей жизни. Наверное, я все-таки ненормальная девушка, потому что пришла в восторг от царящей там атмосферы. Один из моих приятелей в тот день выводил свою первую компанию на биржу. Это была настоящая эйфория. Я видела, как за первые пять минут работы с начала открытия биржи его компания заработала сразу несколько миллионов долларов. Я, как завороженная, смотрела на быстро меняющиеся цифры на электронном табло, означающие, сколько еще миллионов заработала его компания, и думала, что это какое-то чудо. Мало кто знает, что такому «чуду» предшествует колоссальная многомесячная работа аудита и многолетняя работа всей компании. Мало кто знает еще и то, что российских компаний, котирующихся на «NYSE», очень мало. Президент биржи, пожилой человек в хорошем костюме и с мудрыми глазами, с которым мы познакомились в тот день по такому торжественному случаю, сказал нам, что со времени Октябрьской революции российские компании, вышедшие на эту биржу, можно пересчитать по пальцам.

Я не удержалась и спросила Макарова, сколько он заработал на бирже в первые пять минут после начала торгов.

– Я не считал, - беспечно сказал он. - В первый день - 300% от вложенных денег. Всего мы заработали на бирже полмиллиарда долларов.

Любит ли он Россию?

– Я наполовину русский, по маме я - белорус. Родился и вырос в Туркмении, служил в армии в спортивной части, которая базировалась в Самаре.

Часто люди, добивающиеся больших успехов, не умеют анализировать сами себя, свои достоинства и недостатки, что помогает им достигать задуманного, а что, наоборот, мешает расти еще больше. Нам, наблюдателям, виднее со стороны их плюсы и минусы. Мне интересно, объективен ли мой собеседник, и я спрашиваю о его личных достоинствах и недостатках.

– Я - самоучка. Мой большой недостаток, - признался Макаров, - что я вовремя не научился тому, чему учусь сейчас. Я мог бы избежать ошибок, допущенных в прошлом, при соответствующем образовании. У меня не было в свое время возможности учиться в университетах. О достоинствах говорить

труднее, о них лучше спрашивать у других. Может быть, это способность убедить профессионалов, которые обладают большими знаниями и опытом, чем я. И то, что они составляют костяк моей команды, в этом я чувствую свое везение.

Я впадаю в лирику и спрашиваю у него, о чем он мечтает. Он смеется и отвечает: выспаться.

Я продолжаю настаивать.

– Если говорить откровенно, - он сразу стал серьезным, - то я могу прослыть наивным и излишне сентиментальным. Так, мне больно встречаться с людьми в России и Белоруссии, которые находятся за чертой бедности и с недоумением спрашивают меня, почему они, отдав стране свои силы и знания, очутились в этом положении. Я мечтаю, чтобы такого не было, чтобы людям жилось легче.

Мне, как любому обывателю, любопытно, что может себе уже позволить из роскоши такой состоятельный человек. Спрашиваю, есть ли у него частный самолет.

– Два. Ой, нет, три. - Ничего себе, Макаров забыл, сколько у него частных самолетов. Вот эта забывчивость, наверное, и есть верх роскоши. - Один в Соединенных Штатах. Это не личные самолеты, а самолеты компании. Один самолет марки «Эмбра-эр», бразильской сборки, мы его купили в прошлом году, летает через океан, другой - Ту-144, новый, из авиаотряда президента

Ельцина, налетал он очень мало - шесть тысяч часов, я предпочитаю летать на нем: он очень удобный, во всех аэропортах его знают, и еще в Соединенных Штатах есть небольшой самолет, на нем там удобно летать, «Лира-60».

Следующий вопрос закономерен: а чего не может себе позволить такой большой человек.

– Не могу препятствовать тем нехорошим людям, которые, пользуясь своими высокими постами, унижают других людей. Тут мои возможности ограниченны. Не могу вам нахамить, это не укладывается у меня в голове.

Я хихикнула, подумав, что это не в его интересах: могу плохо о нем написать. И заодно спросила, к какому типу руководителей он себя относит - демократичный, жесткий, авторитарный или, может быть, деспотичный.

– Я приветствую обсуждения, диалоги, а не монологи. Но на этапе, когда решение принято, люблю, чтобы оно выполнялось жестко. j

Применяются ли пресловутые кнут и пряник?

– Поощряю по-разному: и премии, и участия в акционерном капитале, и повышения зарплаты, - поделился опытом Макаров, - наказываю за нерегулярные нарушения - прежде всего зарплатой.

А если на протяжении длительного периода человек не сделает для себя выводов, мы с ним расстаемся.

Не прощу себе, если не спрошу о личном, о женах и детях.

– Я не люблю говорить о личной жизни, - нахмурился интервьюируемый, - может быть, потому, что, в силу моего бизнеса, она у меня не очень удалась. Но я к этому спокойно отношусь потому, что судьба дала мне шанс после распада Советского Союза что-то создать и сделать. И если Бог указал на меня, я должен отработать и за себя, и за своих родных и близких, в том числе за своего сына. Своими я считаю и детей моей двоюродной сестры, которая умерла после Чернобыльской катастрофы от рассеянного склероза. Я должен их воспитать как своих собственных.

Боже мой, вот это мужчина, если он меня сейчас не выгонит, не удержусь и попрошу его выйти за меня замуж, тьфу ты, жениться. И, как будто вопрос уже решенный, по-хозяйски, на будущее, я поинтересовалась, чем я буду его кормить, то есть какую кухню он предпочитает.

– Я двадцать лет прожил в Туркмении, - ответил ничего не подозревающий миллиардер, - и, наверное, поэтому люблю азиатскую пищу. Приемлю любую здоровую пищу в зависимости от ситуации и настроения.

Больше по инерции спрашиваю, есть ли у него вредные привычки, хотя и так уже понятно, что человек очень хороший.

– Не курю. Но иногда застолья обязывают выпивать.

Хотелось бы знать, продолжает ли он заниматься спортом, или у профессиональных спортсменов, даже бывших, эта страсть на всю жизнь?

– Сейчас с удовольствием играю в футбол и занимаюсь велосипедным спортом.

На мой оптимистический вывод о том, что Игорь Викторович ведет очень здоровый образ жизни, он все-таки возразил, что есть небольшая капля дегтя в бочке меда - частые авиаперелеты, которые не очень-то способствуют здоровью.

Когда разговор получается таким приятным и меня никто не торопит, я с удовольствием продолжаю задавать вопросы. Например, что при такой географии полетов он считает своим домом.

– Поскольку мой бизнес связан со многими городами и странами, - добросовестно ответил хозяин кабинета, - приходится иметь несколько домов. Я не люблю гостиниц. Уто связано с тем, что с одиннадцати лет моя жизнь проходила в спортивных интернатах, с частыми соревнованиями в других городах. Это отняло у меня детство. В тех местах, где стабилизируется наш

бизнес, я покупаю дома.

Абсолютно аполитично спрашиваю, как он относится к президенту Путину.

– Положительно. Я встречался со многими президентами и премьер-министрами: с Ельциным, с Путиным, Клинтоном, с президентами Украины, Туркмении, Белоруссии, Грузии, Армении. С некоторыми из них меня связывает многолетняя дружба.

И еще немного о любви.

– К животным, как и к детям, - делится Макаров, - можно испытывать разную любовь. Есть люди, которые любят детей тисканьями и поцелуями за то, что они создают эмоции умиления. Есть и другая, более самоотверженная, любовь к ребенку, когда все силы направлены на создание ему счастливого детства и правильного обучения. Я стараюсь создать для детей комфортную и стабильную ситуацию. Я очень люблю детей. Что касается животных, я часто любуюсь и собаками, и кошками, но из-за своего образа жизни в ближайшие годы не смогу их завести. У мамы есть две собаки и кошка.

Я решила, что пришло время поговорить о серьезном. В 90-х годах, в период становления частного бизнеса в России, отмечалось усиление криминала, как и в Америке в 20-х годах. Как он пережил это время, были ли столкновения с преступными элементами.

– Об этом многие писали и пишут, - посуровел мой собеседник, - потому что были и есть случаи криминала в России. Были застрелены мафией два моих лучших друга, один из них был моим помощником. Вот его портрет. Они не вступили в сделку с совестью и отдали свои жизни, защищая справедливое производство. Я тоже не могу вступать в сделку с совестью и благодарен Богу, что мне не пришлось лично соприкасаться с негодяями. Сейчас у нас сильна служба экономической безопасности. К счастью, самый тяжелый этап преодолен. Последние годы обстановка более или менее рабочая.

Мы много говорили о структуре его бизнеса.

– В группе больше ста пятидесяти компаний. 80% составляет энергетический бизнес. У нас есть прекрасный горнолыжный курорт в Подмосковье, спуски составляют полтора километра.

В последнее время добыча газа и нефти немножко упала. Выстраиваются новые отношения с Газпромом, государство поменяло правила. А в прошлые годы, во времена работы с туркменским газом, мы были второй-третьей компанией мира по объему продаж - продавали 80-90 млрд куб. газа.

На прощание я попросила его сформулировать в двух словах

слагаемые успеха и вывести свою формулу.

«Успех - это многокомпонентное явление, которое определяется многими факторами, в том числе характером, волей и стечением обстоятельств. Из чисто практических принципов я отвергаю даже очень красивый и заманчивый бизнес, если он носит одноразовый характер. Также я не трачу время на бизнес, если я нахожусь в лучшем положении, чем мой партнер. В этом случае я могу пытаться помочь ему создать комфортные условия в отношениях со мной. Если это происходит, то наши отношения могут состояться».

Глава 7

Арас Агаларов «КРОКУС»

Глава о том, кто такие ликвидаторы; о том, на кого и как наезжали бандиты, а также о том, у кого самый красивый в Европе коммерческий центр

Агаларов Арас Искендерович - президент компании «Крокус Интернэшнл», кандидат экономических наук. Лидер выставочного бизнеса в России. У компании - 320 000 метров торгово-выставочных действующих площадей. Заканчивается строительство еще 380 000.

Владелец торгового центра «Крокус-Сити Молл» и торговой сети «Твой дом».

Араса Искендеровича впервые я увидела на фото в журнале «Форбс», где он числился среди ста самых богатых российских бизнесменов. На обложке был аристократического вида мужчина средних лет с платиновыми часами «Patek Philippe» на руке, в модном, хорошо скроенном костюме, из кармашка которого выглядывал белый платочек. Журналист начал статью об Агаларо-ве с забавной истории о том, как Араса фотографировали для журнала. Фотограф сказал, что хорошо бы из кармана его пиджака выглядывал краешек белого платка. Платка под рукой не оказалось. Агаларов, глазом не моргнув, купил в соседнем бутике дорогую сорочку и попросил сделать из нее платок. Настоящий принц.

Арас Агаларов обладает также редкой способностью вызывать уважение профессионалов. Мне приходилось общаться с его собратьями по бизнесу, в частности, с Леонидом Фридляндом, руководителем торгового дома «Меркури». Леонид высоко ценит и уважает личность и работу господина Ага-ларова.

Когда моя приятельница Наталья Зазули-на, известный политолог, любезно привезла меня на встречу с Арасом Искендеровичем, я издалека увидела его в огромном роскошном кабинете с длинным столом для заседаний. Там также стоял его рабочий стол-бюро с креслом и, на некотором отдалении, журнальный столик перед диваном и двумя креслами, где мы и разместились для разговора за чашкой чая. И при личной встрече Агаларов произвел на меня очень благоприятное впечатление - обаятельный и любезный, говорит тихо, спокойно, уверенно.

Меня давно волнует тема имиджа российских

предпринимателей. Еще год назад, когда я только задумала написать о них книгу на французском языке для известного французского издательства «Грассэ», я мучилась над вопросом, как же разбить существующие на Западе примитивные стереотипы о том, что все российские бизнесмены - мафия. А еще раньше эта тема волновала меня в более широком смысле. Во время своих многочисленных выступлений во французских ток-шоу я постоянно отвечала на вопросы, казалось бы, неглупых журналистов: а правда ли, что все русские, живущие на Западе, - это агенты КГБ, все русские девушки - очень легкого поведения, а все российские бизнесмены отмывают чемоданами преступные деньги в офшорных зонах. У вас такие вопросы метут вызвать лишь улыбку. А я чувствовала на своей шкуре последствия «холодной войны» и грязной работы средств массовой информации. Но никто никогда на Западе не будет уважать российских предпринимателей, если мы сами не будем их уважать. Есть же достойные люди.

Первое, что я спросила Агаларова, который много работает с иностранными партнерами, - соответствуют ли действительности представления западных бизнесменов о российских.

– На самом деле о российских предпринимателях существуют разные мнения, - ответил Агаларов, - и, действительно, прежде чем обратиться к предпринимателям с идеями о партнерстве, о сотрудничестве или о финансировании, они пытаются выяснить, с кем они будут иметь дело. Это связано с тем, что, помимо правил игры, существующих в бизнесе, большое значение имеет морально-этический облик человека, как он себе представляет ведение бизнеса. Потому что существуют явления, приемлемые с точки зрения нашего законодательства, но не считающиеся нормальными с точки зрения морали. Например, в случае банкротства, завладение чьим-нибудь имуществом. Это происходит сплошь и рядом в России. Причем есть люди, которые специализируются на банкротствах, есть так называемые ликвидаторы…

Я попросила объяснить поподробнее, вдруг другие блондинки будут читать.

– Вот представьте себе, - вежливо и терпеливо согласился пояснить мой собеседник, - что вы из бывших красных директоров. Вы директор крупного предприятия в 1991 или в 1992 году, когда вышло законодательство о приватизации и приватизировали всех почти насильно, и вы тоже приватизировали предприятие. Вам сказали, что вы не должны управлять единолично, без трудового коллектива, и что трудовой коллектив вместе с вами определяет управление. Но вы

стараетесь контрольный пакет оставить за собой. В это время появляется человек или организация, которая проявляет интерес к какому-нибудь зданию, заводу, предприятию. И начинается работа: скупка акций у уборщиц, кочегаров, мелких сотрудников, пока директор не знает. Иногда прямо предлагают директору продать акции. И если им удается купить 51% акций, они могут не платить остальным. Законодательство позволяет человеку с контрольным пакетом акций взять предприятие и одолжить деньги. И если он их не возвращает, у него забирают предприятие. Причем это происходит в течение нескольких суток с участием гражданских, арбитражных судов, судебных исполнителей. Это я вам рассказываю всю подноготную. Коллектив вдруг узнает, что он ничем уже не владеет, и начинаются штурмы зданий и прочее.

Человек, который купил 51% акций, делает это для кого-то, он работает по заказу. В Москве имеются несколько организаций, которые работают по заказу. Это большой офис, где есть юристы, следователи, бывшие работники правоохранительных органов, красивые молодые парни, актеры, психологи, которые знают, как разговаривать с клиентом. Приходит заказчик и говорит, что ему нравится вот этот трубный завод. Покупается абсолютно все. Более того, есть еще более мощные организации с могущественными связями: ликвидаторы ликвидаторов. И вы можете найти также другие организации со связями на высоком уровне, которые могут с ними конкурировать. Вот этот небольшой срез дает приблизительное представление о нашем бизнесе. Как может западный предприниматель доверять такой системе? Представляете, как выглядят люди, которые по заказу банкротят и приватизируют чужое имущество? Кстати, внешне они очень хорошо выглядят, они респектабельные, общаются на самом высоком уровне и не чувствуют свою мораль ущербной. Незаконно приватизируя заводы, они находят причины для самооправдания. Исходя из того, что я сказал, существуют разные отношения к людям. Западные предприниматели - умные люди, понимающие, что сначала партнера надо изучить, узнать, чем он дышит, чем занимается, можно ли на него положиться. Я считаю, что иметь хорошую репутацию у нас в стране - это большой капитал, потому что в стране, которая не имеет истории капиталистической формации и в которой не наработаны еще четкие законы, регулирующие правила игры, у человека должны быть внутренние установки, которые сдерживают и ограничивают его.

Мне очень интересно, как начинался бизнес моего героя. Это всегда что-нибудь вызывающее улыбку самого интервьюируемого,

что-то вроде «стол, два стула и полбухгалтера».

– Началось это, - начал вспоминать Агаларов, - с международной выставки. Это была эра компьютеризации. Я обратил внимание, что с началом приватизации деловые люди выезжают на международные выставки и пытаются там приобрести технику, в основном вычислительную. И у меня появилась мысль, а почему бы не притащить саму выставку в Россию.

Это было в конце восьмидесятых годов, семнадцать лет назад. Мне сейчас пятьдесят. Тогда было тридцать два года. Я окончил уже аспирантуру и работал в научном центре. Тогда была смена политики, была разрешена частная предпринимательская деятельность, и я занялся ею. Мы провели на арендных площадях, у нас тогда не было своих, первую международную выставку по компьютерным технологиям в 1990 году, которая в 1995 году стала третьей в мире по значимости и размерам.

Я обратила внимание, готовясь к встрече, что Агаларов имеет много высших образований: политехнический институт, высшая школа профсоюзов, аспирантура, диссертация «Экономика труда», курс бизнеса в США. Поэтому поинтересовалась, считает ли он, что образование помогает в бизнесе, или оно не имеет большого фундаментального значения?

– Оно необходимо, - уверенно кивнул он, - но я думаю, что, если бы я получил полноценное образование на Западе, оно помогло бы мне больше, чем образование при социализме.

Я пошутила что-то вроде того, что марксизм-ленинизм не очень-то помогает в бизнесе.

– Социалистическое образование не слишком востребовано, - согласился он. - Я выскажу вам свое убеждение. Что отличает образованного человека от необразованного? Образование - это умение учиться, системно подходить к разным вещам и умение преодолевать препятствия. Вы понимаете, что на первом этапе вы учитесь в школе, сдаете экзамены, учитесь преодолевать препятствия, готовясь к экзаменам. Учеба в аспирантуре, диссертация требуют еще большего умения преодолевать препятствия. Это сложный путь, определяющий результат, которого вы должны добиться. Умение спроектировать, упорядочить то время, которое вам отпущено на получение какого-то результата, - это должно лучше получаться у образованного человека, чем у необразованного. С криками «ура» и с шашкой в руках ничего не добьешься. Нужны система и последовательность. Нужно запараллелить, связать и организовать, так чтобы всем было интересно достигнуть результата.

Агаларов очень гордится своим «Крокус-Сити Моллом». У него есть на это основания. Об участке в девяносто га на берегу Москвы-реки он говорит как о самом красивом месте в Подмосковье. В «Крокус-Сити Молле» двести роскошных бутиков самых известных марок мира, которые работают в окружении пальм, экзотических деревьев и цветов, под звуки пения птиц и журчания фонтанов. Все в мраморе и хрустале. Я очень много путешествую и много роскоши уже повидала, но нигде в мире я пока еще не видела коммерческого комплекса шикарнее. Он может выполнять функции музея по приобщению к прекрасному. Я даже привозила сюда некоторых крупных иностранных бизнесменов, чтобы похвастаться тем, как стало красиво в Москве. Сто миллионов долларов потратил Агаларов на строительство комплекса.

Самым рентабельным же бизнесом Ага-ларова устойчиво считается его сеть магазинов продажи материалов для ремонта и предметов интерьера «Твой дом». Этот рынок до сих пор быстро растет, и даже крупные иностранные сети не смогли завоевать больше 15% его объема.

Три миллиона долларов уходит у Агала-рова ежемесячно только на зарплату его сотрудникам. В связи с этим я спросила у него, какой стиль руководства и способ поощрения и наказания он предпочитает.

– Я пытаюсь организовать работу так, - поделился он, - чтобы заинтересовать людей. Правда, это не всегда у меня получается. Понятно, что стимулировать слесаря или водителя конечным результатом труда сложно. Но для среднего и высшего звена, руководителей, менеджеров я пытаюсь придумать формулу: если они получают «Х», а сделают «А», то будут получать «В». Эта формула работает во всем мире, и создается она применительно для каждого объекта. Единую схему трудно придумать.

А легко ли ему увольнять людей, продолжаю я искать секреты управления крупным бизнесом.

– У нас случаи увольнения редки, и люди увольняются сами, добровольно. Мы не санкционируем текучесть кадров. Кто бы к нам ни пришел, мы их не ставим сразу на ключевую должность. Все руководящие кадры у нас выросли снизу. Поэтому у нас нет разочарования: вот мы надеялись на этого менеджера, сразу дали ему большую зарплату. Те, которые после определенного периода перестают расти, как правило, не увольняются потому, что они связали свою судьбу с предприятием, и это их устраивает.

С проблем управления изнутри разговор с Арасом Искендеровичем постепенно перешел к проблемам внешним. Мы говорили о преступности, которая в конце 80-х и начале 90-х

сопровождала творческий путь почти каждого делового человека. Малиновые пиджаки, золотые цепи, бритые головы и бандитские формирования с крышами и наездами. Агаларов много интересного рассказал мне об этом периоде.

– Наезды были. Но в разных формах: провокации, создание ситуаций, при которых всегда нужно чье-то вмешательство. Там всегда была стандартная схема, в которой был плохой и хороший. Если неожиданно рядом с вами появлялся знакомый с добрыми намерениями и если через месяц-два складывалась ситуация, при которой, по их расчетам, я должен был обратиться к этому доброму знакомому, значит, вас разрабатывают. Один нападает, а другой как бы пытается защищать. Через некоторое время тот, который защищает, говорит, хватаясь за виски, знаешь, вот так все получилось… И в результате того, что эти ситуации вычислялись, было понятно, как это происходит, разными способами приходилось этого избегать.

Например, сложилась такая ситуация и появился человек, о котором я говорил, которого долго не было. Знаете, с наколками на бровях: «не буди, я сплю», с наколками на кистях рук: «не забуду мать родную», с наколками на плечах, на ногах. Приходит, спрашивает, как дела. Он не понимает, что я знаю, зачем он пришел. Он в полной уверенности, что я не догадываюсь. А я тогда хорошо эти ситуации вычислял.

Я не психолог, но бывал в таких ситуациях, что и не каждый профессиональный психолог разобрался бы. Я ему говорю: «Я тебе так верю. Ближе тебя у меня никого нет, потому что мы здесь в такой враждебной обстановке». Он спрашивает: «Что случилось?» Я говорю: «Тебе придется заботиться кое о ком. Там у меня есть небольшая сумма, я ее тебе отдам». Он спрашивает: «Так что же случилось?» Я говорю, что на днях я, может быть, должен буду совершить тяжкое преступление. Он спрашивает, неужели убить кого-то? Я говорю, что не могу объяснить, но для себя я уже решение принял. Вот такая была ситуация. Им ведь нужны только деньги. Им не нужен был сумасшедший, способный даже на убийство. И встреча, которая должна была состояться, так и не состоялась. Знакомый мой не приехал. И таких историй я много могу рассказать. Я когда-нибудь книжку об этом напишу.

Я рассмеялась и попросила помочь пока написать мою.

– Пожалуйста, - продолжал он, - рассказываю вторую историю. В Москве в то время, в начале девяностых годов, были векселя банков, и их можно было обналичивать. Позвонил один знакомый и говорит, что у него есть хорошие друзья. Я не знаю, использовали ли его, или он дал работу. Ну, во всяком случае, приехала такая бригада, человек восемь. Ребята спортивного вида

с бритыми затылками, не очень опрятно одетые, хамоватые. У них такая манера: они смотрят всегда прямо в глаза. Они зашли ко мне в кабинет, сразу всей толпой. Зайдя в кабинет, они посмотрели на клиента, на его реакцию. Обычно люди тут же начинают волноваться. Они поняли по моему уверенному виду, что этот человек их не боится. Они достали бумагу и сразу на «ты»: «Вот к тебе у нас предложение». Я произнес: «Вас слушаю». Нам сказали, что у тебя есть деньги и ты можешь взять этот документ за 90% стоимости. А я вижу, что этот документ фальшивый. Я вызываю бухгалтера, а она разбирается в подлинности векселей. Я вижу сразу, что бумага фальшивая, но делаю вид, что в этом ничего не понимаю. Мне надо, чтобы это не я сказал, а кто-то другой. Я попросил бухгалтера: «Посмотрите, пожалуйста, что это за документ». Она берет и говорит: «Да это же фальшивка!» И тут началось: она говорит - «фальшивка», другие - «не фальшивка». Да ты знаешь, кто мы! Вот такой диалог. Я быстро все взвесил и принял, как потом выяснилось, самое правильное решение. Я спросил: какая там сумма? Это было миллион восемьсот тысяч рублей. Сумма по тем временам небольшая - порядка восемнадцати-двадцати тысяч долларов, но в начале девяностых годов она тоже была значимой. Для меня - это деньги небольшие. Я сказал бухгалтеру: выдайте им. А им: «Идите к тому, кто вам выдал это фуфло (говорил на их жаргоне), разберитесь с ним, а мне принесите нормальный документ». Они оказались в тупике, непонятно, как им себя вести. Я же им деньги выдал. Они спросили: «А если мы не принесем?»

Я ответил: «А если не принесете, сами знаете, как с такими людьми поступают». И посмотрел одному прямо в глаза, в упор. Такая немая сцена: он - на меня, я - на него. Пауза минуты полторы. Он взял документ и сказал: «Ребята, пошли отсюда». А деньги они, конечно, оставили.

Мне и смешно, и грустно от того, через какие страшные вещи прошли почти все наши бизнесмены.

– Эти истории, которые я вспомнил, - всего маленькая часть из происшедшего со мной. Я часто сталкивался с сумасшедшим риском, не отвергал никаких встреч и не прибегал ни к чьей помощи.

Я спросила, часто ли он испытывал страх.

– Нет, - уверенно ответил он, - я для себя решил, что лучше не жить, чем жить под чьей-то крышей, работая на него, вверяя ему свою судьбу и платя ему еще за это деньги. И когда была какая-нибудь дилемма, я ехал на встречу, и мне было неважно, скольких людей я там встречу. Говорил: «Денег не будет! Жизнь моя стоит рубль. Хотите - возьмите». Они понимали, что тут

ничего не выйдет. Такая у меня психология. А так как в Москве тогда им многим можно было заняться, они меня оставляли в покое. Такой проблемный клиент никому не был нужен.

Я предложила поговорить о чем-нибудь хорошем, а то уж как-то очень страшно выглядели будни бизнесмена девяностых годов. Агаларов согласился и подвел меня к огромному длинному столу заседаний, на котором стоял огромный макет его стройки - гостиница, небоскребы, подземные трассы. Он рассказал мне о жилом доме, который построил в центре Москвы. Тот считается одним из самых лучших жилых домов в центре, купить квартиру там невозможно не только для человека со стороны, но и даже для жильцов дома. Было похоже, что если ему представится возможность еще построить что-нибудь интересное в Москве, то он не преминет ею воспользоваться.

Когда мы затронули тему торговли люксом, то Агаларов оценил количество покупающих предметы роскоши в нашей стране примерно в несколько сотен тысяч человек, что, по его мнению, несколько больше, чем в Нью-Йорке или Париже.

У него нет партнеров по бизнесу, разве что его собственный сын Эмин, который, вернувшись из Америки, возглавил в компании у отца направление торговли люксом. И опять последователи классической школы американского менеджмента возмутились бы, считая, что с родственниками и друзьями работать нельзя.

– Это благоприятное стечение обстоятельств, - убедил меня в своей правоте Агаларов. - В течение многих лет торговлей люксом у нас руководили менеджеры. Со временем они потеряли энтузиазм, начали заниматься своими делами, и торговля увяла. И как раз в это время Эмин переехал из Нью-Йорка в Москву. В Америке у него был свой сайт, он торговал русскими сувенирами, плакатами, матрешками, шкатулками. Этот сайт был успешным. Он торговал и часами. В Москве у нас было несколько часовых магазинов, где он собрал большую коллекцию хороших отечественных и к тому же недорогих часов, которые продавались хорошо. Но он видел, насколько я занят. Строились объекты, надо было развивать модный бизнес, встречаться с модными марками. И я ему сказал, что приветствую его желание начать с нуля и идти дальше. Я ему объяснил, что жизнь - она относительна. Можно начать с нуля и достичь того, чего я достиг в моем возрасте. А можно взять мое и достичь еще больших результатов. Я решил ему отдать все, что связано с люксом, с модой, марками. Там он полностью самостоятелен, сам принимает все решения, со мной не советуется. Мне повезло. Он даже в чем-то превосходит меня.

Я посетовала на моральный облик российских бизнесменов в отношении девушек. Так, многие известные бизнесмены перемещаются по миру в окружении стайки молоденьких фотомоделей.

– Я не отягощен этими проблемами, - категорично высказался Агаларов, - может быть, из-за моей предыдущей жизни. Думаю, что человек отличается от животного тем, что помимо физиологического должен быть и моральный контакт.

Я заподозрила Агаларова в известном недуге всех бизнесменов - трудоголизме и спросила, что он будет делать, если его не будут пускать в офис по выходным.

– Пойду на свою стройплощадку как посторонний, - сказал мне этот счастливый человек, который любит свою работу, - чтобы еще раз убедиться, что получилось так, как я хотел.

Но по поводу счастья у него своя точка зрения.

– Счастье - это ощущение внутреннего комфорта. Это не определяется достатком. Можно быть несчастным с огромными деньгами и счастливым в полной нищете. Если вы сами собой довольны: никогда в жизни не струсили, поступали правильно, не допускали того, за что вам было бы стыдно по своему внутреннему кодексу чести.

Глава 8

Михаил Куснирович «BOSCO»

Глава о том, у кого в кабинете нет часов и кто останавливается в «Георге Пятом»; о том, кто одевает президента и спонсирует нашу олимпийскую сборную; о том, кто слушается маму и не изменяет жене; о том, кто в свободное от работы время работает пионервожатым, а также о том, кто не хочет продавать ГУМ за миллиард

Куснирович Михаил Эрнестович - глава группы компаний «Боско ди Чильеджи». Компания входит в тройку крупнейших в стране фирм по продаже предметов роскоши. Империя «Боско» включает в себя ГУМ с его 80 тысячами квадратных метров на Красной площади, Петровский пассаж, «Ар-тиколи» и др. Всего в сети «Боско ди Чильеджи» около 70 магазинов в Москве, Петербурге, Новосибирске и Самаре. Партнерами «Боско» являются ведущие итальянские, французские и американские марки - «Max-Мага», «Kenzo», «Etro», «Jean-Paul Gaultier», «Antonio Marras» и многие другие.

Михаил родился в 1966 году в Москве. В 1989 году окончил МХТИ им. Менделеева. Женат, вместе с женой Екатериной воспитывает сына.

Впервые Михаила Куснировича я случайно встретила в магазине «Луи Витон» на авеню Монтень. Правда, сначала я заметила светского льва, всегда роскошно одетого, заместителя Куснировича - Константина Андрикопулоса, француза греческого происхождения. Константин живет в Москве и уже много лет работает в компании «Боско». Мы с ним - старые приятели, и я была искренне рада нашей встрече. Мы обнялись, расцеловались. Андрикопулос, как мне кажется, типичный представитель зодиакального знака Весы, т.е. человек, приятный во всех отношениях. Константин мне сказал: «Я тут со своим шефом. Вот познакомьтесь - это Михаил Куснирович - руководитель «Боско», а это - Елена Ленина, первая русская красавица Парижа». Какова кокетка!

Я увидела симпатичного невысокого брюнета, в стильном и смелом костюме. Он выбирал сумку из новой коллекции «Луи Витона», где традиционные логотипы этой фирмы украсили маленькие вишенки. Михаил непременно хотел купить такую для своей жены Катерины. Она, кстати, тоже работает в компании

«Боско ди Чильеджи», что с итальянского переводится как «Вишневый сад».

Я, пользуясь случаем, попросила Михаила дать интервью для моей книги о крупных российских предпринимателях, которую тогда писала для французского издательства «Grasset» (ed. «Grasset», Elena Lenina «Russe comme Cresus», 2006). Я хотела, чтобы Михаил поделился своими представлениями о современном российском бизнесе. Он согласился встретиться со мной в тот же день в отеле «Георг Пятый» перед своим вылетом. Этот роскошный парижский отель, признаюсь, мой самый любимый. Он принадлежит известному принцу Саудовской Аравии. Наши крупные бизнесмены традиционно предпочитают останавливаться здесь. Несмотря на социалистический уклон Франции в вопросах обслуживания, «Георг Пятый» отличается изысканным сервисом и по праву соперничает с отелями более капиталистических городов мира, таких как Нью-Йорк и Москва. В общем, вечером мы присели в баре «Георга Пятого», чтобы поговорить о бизнесе. И то ли в силу правильного понимания законов формирования имиджа, то ли в силу исключительной симпатичности характера, но Михаил Эрнестович произвел на меня самое благоприятное впечатление.

К сожалению, времени для знакомства, а тем более для интервью до его отлета из Парижа оказалось недостаточно, и второй раз мы встретились, когда я приехала в Москву. Михаил принял меня на Красной площади, в ГУМе, в своем кабинете с высокими потолками и роскошным дизайном. Замечательной особенностью кабинета является отсутствие настенных и любых других часов. Оказалось, счастливцу, для того чтобы узнать, который час, стоит только посмотреть в окно и свериться с кремлевскими курантами.

Однажды один крупный бизнесмен, рассуждая об идеальных взаимоотношениях, сказал мне, что самая крепкая семья - та, в которой жена встает на 15 минут раньше мужа, приводит себя в порядок, а он соответственно видит ее всегда прекрасной и свежей. В этом, по его мнению, и есть залог крепкой и успешной семьи. Я спросила, что думает по этому поводу Михаил.

– Отношения в семье, - сказал он, - должны быть толерантными, без раздражения, такими, которые позволяют твоему партнеру встать утром, как он может и как он хочет.

– А что же делать, - спросила я у Михайла, - если, как это часто бывает в семьях крупных бизнесменов, через несколько лет совместной жизни с бывшей однокурсницей, один из партнеров, чаще всего сам бизнесмен, замечает, что он растет и развивается, а жена остается на том же уровне, стагнирует.

– Да, - согласился он, - это большая проблема.

– У вас нет такой проблемы? - поинтересовалась я.

– Я стараюсь догонять, - отшутился Михаил.

У Куснировича репутация верного мужа и хорошего семьянина - впору тихо завидовать его жене.

Мы разговорились о женщинах, о том, какой тип женщин считается идеалом у мальчиков в подростковом возрасте, и я спросила, выбрал ли он себе, как это часто бывает у мужчин, жену, внешне похожую на свою маму.

– У меня другая проблема, - снова пошутил Михаил, - похожести на тещу.

В общем, с ним весело.

Мы перешли на общечеловеческие ценности, моральные и религиозные принципы. Я затронула десять заповедей строителей коммунизма, оказалось, что вопрос о щеке и правило «око за око, зуб за зуб» - для Михаила спорные.

– Даже если у вас что-то украли? - поинтересовалась я.

– Это наша системная ошибка, - ответил он.

В этой связи я вспомнила, что Кусниро-вич работает в торговле, т.е. там, где с советских времен процветали воровство и всякого рода выносы с рабочих мест. Тогда, при общественной собственности, это было весьма распространенным явлением. Попросила рассказать, как при капитализме ему удается противостоять на своих предприятиях этому злу.

– Стараюсь его не допускать. Мы боремся за социализм с человеческим лицом. У нас стыдно украсть, ты рискуешь стать изгоем.

И снова Михаил отшутился, когда я спросила, как он поддерживает свою репутацию в узком кругу близких людей и какие черты характера он старается проявлять в отношениях со своими друзьями.

– Стараюсь их не раздражать, - сказал он.

– Многие состоятельные люди считают, что деньги делают человека зависимым.

– Я обеспечен, - сказал Куснирович, - но вопрос богатства шире, чем деньги. А обеспеченность - это материальные блага. Я могу себе позволить то, что средний человек не может. Но самое интересное, что я могу это себе и не позволить. А другие не могут потому, что это становится защитой.

– Один мой знакомый рассказывал мне, что выносливость в бизнесе и неуязвимость у него выработались от необходимости много раз начинать все сначала.

– Я уже терял, - поделился Куснирович, - и мне приходилось начинать с нуля. Это случилось потому, что я кокетничал и

первые два года готов был работать на начальника. В строгом смысле, это не были отношения начальник - подчиненный. Это была хозрасчетная модель с вложенными мною деньгами. А он сказал, что их там нет. Сейчас - он наемный менеджер у своего же бывшего фотографа.

– Желание отомстить - очень деструктивное чувство, но кто из нас его не испытывал?

– Первые дни я горел желанием отомстить. Потом смог дистанцироваться. Я прощаю многим. К тому же быстрее создать новое, чем дергаться, стараясь вернуть старое. Если такое случилось, значит, плохо хранил то, что зарабатывал. Вот и все. До этого вы у меня спрашивали про мое отношение к религии. Я допускаю, что есть другая сила, чтобы наказывать. Почему я должен пачкаться? А еще до этого спрашивали, что я скажу сыну. Что я скажу сыну?

На вопрос, что же такое настоящий мужчина, Михаил опять отшутился:

– А он такой же, как настоящая женщина, только любит женщину.

Куснирович рассуждает как толерантный европеец. Толерантный почти ко всему.

– Я не толерантен к агрессии, я не толерантен к тем людям, которые проявляют воинственную, тупую агрессию. Я не готов быть толерантным к фракции «Родина», к сегрегации.

Перевожу разговор на более приятную для блондинки тему. Прошу его поделиться секретом возникновения люкса в России.

– Я читаю об этом большие лекции во всех странах мира. Вкратце: последние десять-пятнадцать лет менялась страна и с небольшим опережением менялось предложение. Люкс начался с желания демонстрировать принадлежность к другой касте. Во всем - начиная от холодильника и заканчивая галстуком. Формирование люкса бывает либо по образовательному уровню, либо по накопительному. У нас он формировался по накопительному признаку.

– Лично у меня появление люкса в стране ассоциируется с появлением цветной жевательной резинки импортного производства.

– У меня он начался с момента, когда я пересел с «Жигули» на «Сааб».

Высокий уровень люкса в стране отмечается с 1997 года. Это поступательное движение. Вы же пользуетесь зубной пастой, а не зубным порошком. Играет роль ощущение себя, комфорт, а потом привычка. Сначала возник люкс потребления, потом люкс предоставления услуг. Вот мы сейчас говорим о люксе, а

подразумеваем только узкую его сферу. В широком понимании люкс - это свобода выбора, все остальное - либо фетиш вещи, либо фетиш себя, либо комплекс. И ничего более. Многие этим живут, и это хорошо. Это здорово. С другой стороны, это ущербно. Они перестают иронизировать. Сегодня можно уже говорить не о люксе, а о культуре потребления. Это проявляется не только в одежде и обуви, но и в часах, самолетах, антиквариате, уже и в домах, в образовании. Люкс на первом этапе был каким-то смешным. И у женщин, и у мужчин - это было стремление внешне походить на модель на картинке. «Я женился на такой девушке, с которой ездил в студенческий стройотряд. Сейчас мне положено выбрать другую» - а потом он стыдится и этой другой. Даже здесь: сначала комсомольская любовь, потом топ-модель и так далее.

Я поинтересовалась у профессионала от люкса, по каким признакам можно отличить хорошо, со вкусом одетого человека.

– Такой человек комфортно себя чувствует. Движения его не стесняют. Очень важно чувствовать себя комфортно и быть уместным.

А что, интересно, определяет сексуальность в женщине и может ли это быть выражено в одежде?

– Сексуальность - она в самой женщине: в походке, в руке, в силуэте. Во всем женщина может проявить свою сексуальность, даже в мешковатой одежде.

А хотел бы Куснирович одевать королевских особ и жен президентов?

– Нет, - отмахнулся Михаил, - это большая ответственность. Мне достаточно того, что я одеваю президента Путина.

– Он что, сам приходит в магазин? - удивилась я.

– Нет, приходит похожий на него человек, чтобы примерить одежду. К тому же у него есть портные, которые могут подогнать все по необходимости. Кстати, новогодние поздравления он произносил в нашем костюме от «Нина Ричи». К сожалению, магазин этой марки закрылся у нас. Это большая потеря для Парижа. Во всем мире считается, что «Нина Ричи» изжила себя. Ее купил Фукс, потом его наследники ничего не делали для развития марки, потом ее перекупила группа Puig. Наш магазин был ее последним оплотом. Потом они постепенно перестали поставлять модели.

Мне понравилось одно выражение короля люкса: «Переодеться - это хуже, чем не доодеться». Постараюсь запомнить.

Если предположить, что Куснирович вдруг совершит историческое преступление против национальных памятников архитектуры и продаст ГУМ какому-нибудь американскому

концерну, интересно, сколько это будет стоить?

– Конечно, не меньше миллиарда. Это вопрос сделки. Но, должен предупредить, ГУМ не продается.

Мне хотелось знать, как он начинал свой бизнес.

– Я - москвич, - начал Куснирович, - закончил химический институт, Менделеевский. Со сменой власти менялась страна. Те, кто хотел заниматься туалетами, устанавливали частные туалеты. Те, кто хотел по утрам овсяную кашу, открывали кооперативные кафе. Те, кто не хотел стоять в очередях, открывали магазины. Было много возможностей. Мы открылись 28 марта 1992 года. Нас было двенадцать человек В этот день заработала касса. У меня были уже подчиненные, но я стоял за прилавком. Мне это нравилось. Я и сейчас это готов делать, хотя теперь у нас более 3500 человек.

Из этих 3500 сотрудников пятеро - его водители, которые никогда не возят своего начальника.

– Это великолепное ощущение, - радостно поделился Куснирович, - когда ты сам за рулем. У меня нет охраны. Я могу обходиться без водителей. У меня они есть, пять водителей. Они возят тещу, папу, маму, всех.

Коррупция считалась бичом советского общества. Впитали ли мы ее вместе с молоком матери, или коррупция капиталистической России отличается от социалистической?

– Москва отличается от Парижа тем, - утверждает Михаил, - что если у тебя есть сто долларов в кармане, то любой гаишник готов стать твоим другом. Коррупция была и есть повсюду, но она стала более изощренной, более развитой. И все-таки в цивилизованных странах она на более высоком уровне, особенно если сравнивать с примитивными и грубыми методами коррупции российской.

Мы попытались разобраться, почему в нашей стране не любят миллиардеров.

– Это определяется тысячелетней российской традицией, - высказал свое мнение Куснирович, - отношение к состоятельным людям не меняется. Леность - главная черта несостоятельных. Не любят тех, кто выделяется из массы, и не только богатых. Раньше не любили стахановцев: они перевыполняли план. Для меня большое удовольствие составляет отдавать, но для того, чтобы заставить взять, требуется много денег и усилий.

– Неизбежным атрибутом жизни миллиардеров, когда нам ее показывают в кино, является частный самолет…

– У меня нет самолета, - честно признался Куснирович, - но в последнее время много предложений, и моя помощница часто обосновывает необходимость его покупки. Самолет - это свобода

передвижений. Но у меня нет в этом плане ограничений. Остальное - понты. Может, если бы я рулил сам, и отношение к этому было бы другое.

Когда у нас зашла речь об искусстве, оказалось, что Михаил вот уже лет пять-шесть спонсирует фестиваль искусств.

– Это большой бюджет, кстати, - заметил он, - на эти деньги можно было бы купить несколько самолетов. Но я люблю этим заниматься. Это ежегодные большие мероприятия в мае месяце. В позапрошлом году, например, отмечалось столетие со дня смерти Чехова. Мы поставили три спектакля во МХАТе, я поддерживаю дружеские отношения со многими деятелями искусства в России и за рубежом. Мы провели выставку в Пушкинском музее, организовывали симфонические концерты. На меценатство такого рода уходят миллионы. Кроме того, мы - генеральные спонсоры нашей Олимпийской команды. С итальянской компанией мы изготавливаем одежду для наших спортсменов.

Но у Куснировича есть более существенный повод для гордости.

– Более всего я хотел бы гордиться своим сыном, - заявил он.

Я заметила, что качества детей зависят не только от родителей. Есть еще другие определяющие факторы.

– Мои факторы должны перевесить, - отрезал Михаил Эрнестович. - Я кое-что делаю для этого. В прошлом году я поехал вместе с сыном в лагерь для детей десяти-одиннадцати лет и в течение месяца работал там пионервожатым. Это было в Греции. Там было тридцать восемь детей, с которыми у меня установились настоящие взаимоотношения. Я им был нужен, я не мог от них уехать. Они от меня не зависели, я не платил им зарплату. Поэтому они могли меня любить бескорыстно, что для меня очень важно. Дети в этом возрасте закрепощены, и для них очень важно почувствовать радость от сделанного добра для других. У меня был огромный авторитет. И в результате в этом году я снова еду в лагерь.

С улыбкой поинтересовалась, чем он там занимался целый месяц.

– Несмотря на то что я - толстый, я учил их играть в теннис, плавать, играть в футбол. Это важно - преодолеть себя.

Куснирович, как и большинство успешных бизнесменов, ведет правильный образ жизни - не курит, не пьет. Среди своих главных достоинств называет три:

– Во мне нет подхалимства, я никогда не иду на компромиссы с совестью, и для меня очень важно выполнять свои обещания.

Я предложила ему сделать интервью для французского журнала мод «Citizen K», в каждом номере которого я

интервьюирую «королей люкса». Михаил отказался, сказав, что в рекламе не нуждается. Хотя злые языки поговаривают, что прессу он любит.

– Я не люблю прессу, - категорически заявил Куснирович.

– Это потому, наверное, что она вас не любит, - съязвила я.

– Напротив, - не согласился Михаил. - Но она такая зависимая.

Мне пришлось настаивать и упрашивать.

Не думаю, что это рекламный ход, но он сдался - я всегда с большим энтузиазмом добиваюсь интервью у Куснировича.

Многие из моих героев - заядлые коллекционеры. Прекрасное совмещение инвестиций и искусства. Я поинтересовалась, имеет ли он слабость к живописи.

– Почему надо иметь слабость, а не силу? И при моих дружеских отношениях с Пушкинским или Русским музеем мне ничего не стоит прийти туда и просмотреть все произведения искусств. Кроме того, мне могут организовать экскурсии со специалистами. Они у меня не будут выглядеть лучше, чем в музее.

Я рассмеялась от всей души. Действительно, очень грамотно. При таком подходе создается иллюзия, что все это искусство - ваше. В таком случае действительно нет необходимости покупать картины. Зачем они вам, если у вас там целый музей стоит! Да и условия для хранения в музее гораздо лучше, и складских помещений больше. Очень свежая идея. Возьму на заметку.

Невооруженным глазом видно, что Михаил очень любит маму.

– Да. Маму я не могу огорчать. Мое окружение предпочитает говорить мне приятные вещи, одна мама говорит все и откровенно.

А вот судя по тому, что домашних животных у Михаила Куснировича нет, мебель он любит больше, чем кошек и собак…

– Это большая ответственность. Дай бог, чтобы хватило этой ответственности на ребенка. В такой ситуации безответственно иметь собаку. Хотя очень хочется.

На прощание захотелось поговорить о самом приятном и радостном.

– Приятные события всегда возникают при завершении очередного этапа работы при достижении результата, которого ты ждешь. Например, я испытал это чувство в момент приобретения ГУМа. А еще когда я узнал, что у меня родился сын. Было такое идиотское состояние, что я делился радостью с охранником на стоянке, с продавцом при покупке торта, с людьми в очереди. Это было несдерживаемое состояние.

Девушки, правда, немного обидно, что он женат?

Глава 9

Сергей Пластинин «ВИММ-БИЛЬ-ДАНН»

Глава о том, кто является молочным королем и владельцем 30 заводов; о том, кого лучше один раз увидеть, чем услышать; о том, кто судится с налоговой инспекцией и кому государство задолжало более 100 млн долларов; о том, какие бывают финансовые махинации; о том, как делается сок и может ли минеральная вода быть из-под крана, а также о том, кто из крупнейших предпринимателей не женат

Во время работы над очередной серией телевизионной программы «Деловая лихорадка» я позвонила Давиду Якобашвили, мобильный телефон которого с трудом заполучила у одного знакомого бизнесмена. Господин Якобашвили сказал, что он интервью не дает, но если я хочу взять интервью у руководителя «Вимм-Биль-Данна» - самого крупного производителя молочной продукции в России, то должна буду обратиться к Сергею. Пластинину, и продиктовал мне номер мобильного телефона. Я тотчас же позвонила Пластинину и получила категоричный отказ. Я не стала его убеждать. В конце концов, есть и другие бизнесмены, готовые выступить в эфире.

Спустя несколько лет, в процессе работы над этой книгой, я обнаружила, что у меня много интервью с нефтяниками и сырьеви-ками. А мне хотелось показать разноплановость российского бизнеса, сделать портреты миллиардеров, которые не участвовали в приватизации государственных предприятий, а начинали свое дело с нуля. И снова всплыла фамилия - Пластинин. Один из моих знакомых, Евгений Львович Ярославский, мудрейший человек, настоятельно рекомендовал мне включить в книгу интервью с Сергеем Аркадьевичем. Я сказала:

– Ну нет, я еще помню его грубый отказ. Ярославский усомнился:

– Это такой милый и любезный человек, что я с трудом верю в это. Позвони ему еще раз и скажи, что ты - от меня. Я уверен, все будет в порядке.

Я скрепя сердце позвонила господину Пластинину, и он, уже забыв свой предыдущий отказ, пригласил меня к себе в центральный офис, занимающий роскошное многоэтажное здание

в центре Москвы. При встрече я не преминула напомнить, как несколько лет назад он обидел меня категоричным отказом.

Сергей удивленно сказал:

– Не может быть! Искренне извиняюсь и прошу прощения.

В процессе этой встречи я поняла, насколько разное впечатление можно произвести по телефону и при очном знакомстве. Мне иногда говорили о резкости моих высказываний по телефону. Я тоже удивлялась, думая, что я - милая и улыбчивая. Оказывается, при телефонном разговоре улыбки не воспринимаются. А может быть, я забывала улыбаться в телефон?

В общем, при личной встрече Сергей Аркадьевич Пластинин произвел на меня самое благоприятное впечатление. Я была настолько покорена его обаянием, деликатностью и открытостью, что заметила в себе что-то вроде светлых материнских чувств по отношению к нему, желание обнять и оградить от любых неприятностей.

Сергей Пластинин - председатель правления компании «Вимм-Биль-Данн», которая с 2002 года котируется на Нью-Йоркской фондовой бирже. В собственности компании 30 молочных заводов, на которых производится 40% упакованной молочной продукции страны, 25% российских соков и детское питание. Годовой оборот «Вимм-Биль-Данна» (2005 г.) - 1 млрд 400 тысяч долларов США. В штате 18 000 сотрудников.

Первое, что я спросила, после того как расположилась в очень небольшой комнате для заседаний, пройдя кордон из трех симпатичных секретарш, - это как он начинал.

– Это тесно связано с началом нашей компании, - спокойным, тихим голосом ответил Пластинин, как будто бы отвечал строгой учительнице, - потому что это был 92-й год. Тогда у нас была совсем маленькая компания, и она принадлежала мне и моему партнеру Михаилу Дубинину. Кроме нас в ней еще работали три наемных работника. Бухгалтера даже не было, мы сами были бухгалтерами. Были какие-то менеджеры, которые занимались всем, как и мы. Наш офис был в коммунальной квартире на Мясницкой улице, мы ее арендовали. Тогда компания была очень маленькая, мы занимались тем, что покупали какую-то мебель. Однажды, в 92-м году, мне тогда было двадцать три года, моему партнеру Мише Дубинину еще меньше, я ехал после работы, а у нас не было даже своего автомобиля, мы арендовали «Волгу» у водителя, и он нас возил. И вот однажды вечером, после работы, я ехал к себе домой. Нужно сказать, что я сам родился не в Москве, я родился в Архангельской области, в маленьком поселке, после восьмого класса я учился в интернате в Ленинграде, потом в Москве. В интернате оказался, потому что в поселке негде было

дальше учиться после восьмого класса, вот я и поступил туда. Потом учился в Институте электронной техники в Москве. Отучился один год, служил в армии, потом еще проучился один год и уже бросил институт, потому что надо было как-то зарабатывать себе на жизнь. Вот я тогда ехал вечером домой, а мы снимали квартиру на окраине Москвы, в Бибиреве. У меня только что родилась дочь, и, возвращаясь домой, я подумал, что нужно купить в магазине какой-нибудь сок, чтобы были витамины, чтоб жена пила и хорошо кормила ребенка. Мы остановились в магазине на Ботанической улице, я зашел туда, но сока в магазине не было. Продавец мне сказал: «Послушай, ну купи вот концентрат сока! Разбавишь его в шесть раз водой, как написано на упаковке, и получится сок». Я сказал - хорошо. Приехал домой, разбавил, попробовал, получилось очень вкусно. Я посчитал, выгодно. Товарищ мой меня с этой идеей поддержал. На следующий день мы поехали на московский Лианозовский молочный завод. Он тогда был в очень тяжелом состоянии, производил совсем мало продукции, и мы очень дешево арендовали на этом заводе простаивающую линию, которая была создана для того, чтобы производить молоко в картонных пакетах. Причем арендовали не на все время, нам это было не надо, а на один день в неделю. В наших планах было производить не так много соков изначально, а дальше нам Сбербанк дал пятьдесят тысяч долларов кредита под этот проект, по тем временам страшные деньги. Мы на эти деньги купили тетрапаковскую упаковку, у немецкой фирмы купили концентрат сока. Это был 92-й год, когда только открылись границы и на наши прилавки попали иностранные продукты питания. Продать что-то российское в тот момент было невозможно. Вот мы и придумали для нашего первого напитка такое, по-заграничному звучащее, название «Вимм-Биль-Данн». Всю упаковку исписали на английском языке, а дизайнера попросили придумать какое-нибудь не существующее в природе существо, для того чтоб было легче его рекламировать и продвигать на рынке. Первый опыт был успешный. Мы год производили этот напиток. За это время мы стали разбираться в соках и поняли, что этот наш продукт вообще не сок - в нем содержание сока всего 5%. Мы осознали задачу своей компании, поняли, что хотим делать только качественные и полезные продукты. И так в начале 94-го года появился «J-7». Это уже стопроцентный сок, сделанный по классической технологии, которую сейчас применяют в Европе и Америке.

Приятный такой голос, век бы слушала, но пришлось прервать для того, чтобы поближе перейти к молочной

продукции.

– Я сейчас расскажу, - охотно согласился Пластинин. - Компания начала быстро расти, мы становились все больше и больше и в 95-96-м годах купили тот завод, на котором когда-то арендовали оборудование. И таким образом мы и стали молочной компанией. К молоку мы применили те же методы, что и к сокам. То есть принялись создавать торговые марки, продвигать их, но с одной только разницей. В 96-м году отношение потребителя полностью изменилось: уже никто не хотел ничего заграничного, все хотели только российские продукты питания, поэтому наши более поздние марки носят чисто российские названия: «Веселый молочник», «Домик в деревне», «Милая Мила», «Чудо-йогурт», «Любимый сад». Еще есть у нас марки: «БиоМакс», «Иммунель», «Нео», - это все наши продукты. Потом стали продвигаться в глубь России. Покупать предприятия в разных регионах. Так, сегодня самый дальний завод «Вимм-Биль-Данна» находится во Владивостоке, есть заводы в Сибири, на Урале, на юге России.

Интересно, может быть, и здесь не обошлось без мутных приватизации государственной собственности.

– Нет, не было такого, - отверг мои подозрения Пластинин. - Откуда вообще такое представление о российском бизнесе? Все наши предприятия мы покупали на вторичном рынке. То есть из всех наших тридцати заводов на сегодняшний день нет ни одного, который бы мы купили у государства в процессе приватизации, то есть все предприятия к тому времени уже были приватизированы, они уже принадлежали разным владельцам.

Но проблемы, как оказалось, все-таки у молочного короля есть. И одна настолько же оригинальная, как и его бизнес. Если весь честной народ обычно налоговой инспекции должен, то здесь все наоборот, это налоговая инспекция должна «Вимм-Биль-Данну».

– Самая большая проблема, - пояснил Сергей Аркадьевич, - на сегодняшний день у нас с налоговой инспекцией. Несколько десятков судебных дел, может быть, пятьдесят-шестьдесят судебных дел одновременно в разных регионах, мы с ними судимся.

Смело! А разве это не запрещено по закону? Кто-то недавно из бизнесменов говорил, что надо это запретить, чтобы по сто проверок в день не приходили.

– Нет, это не проверки, это судебные дела. Проверки постоянно работают, мы уже привыкли к тому, что они работают постоянно. Нет, судебные дела - это обычно возврат НДС. Просто такая специфика российского налогового законодательства, что обычная ставка НДС - 20%, 17% сейчас, да? А на какую-то группу

товаров, ну, например, на молочные продукты - 10%. И получается, что когда мы покупаем упаковку, то мы платим нашему поставщику «в том числе НДС 20%», а государству мы должны за свою продукцию от того, что мы получили, «в том числе НДС 10%», получается, что мы НДС, отдавая в «Тетрапак», переплатили. То есть у нас есть определенное количество этого НДС к возврату у государства, и вот за последние несколько лет уже накопилась достаточно большая цифра. Порядка ста миллионов долларов нам должно государство, но возвращать переплаченный НДС государство не хочет. Поэтому мы обращаемся в суд и просим, чтобы нам вернули деньги. Мы выигрываем суд, районные инстанции. Они подают апелляцию. Мы выигрываем следующий вышестоящий суд. Они дальше подают. Мы выигрываем третий суд. Дальше уже все, и вот мы выиграли все суды. Нам НДС должны вернуть, но не возвращают. Тогда мы снова подаем в суд и судим их за бездействие, такая вот процедура. Они просто не отдают, и все, хотя есть судебное решение. Потом они апеллируют туда-сюда, все это проходит по второму кругу. Мы получаем решение высокого суда, что надо заплатить, тогда мы возвращаемся, говорим, платите, и тут мы получаем отказ. Если тогда было бездействие, то теперь мы начинаем их судить за противные действия, снова выигрываем три суда. Пройдя девять судов, мы наконец идем к судебным приставам и получаем, и то не сразу, деньги, возвращаем этот НДС, но происходят постоянные суды. Вообще о теме возврата НДС ходит очень много легенд и историй. Но это еще и происходит из-за того, что существует много схем по созданию «придуманного» НДС. Например, одна из схем, о которой мне рассказывали мои знакомые. Допустим, вы решили заработать денег, приехали в Россию, создали компанию, назовем ее «А», допустим, где-нибудь в Воронеже, и создали «Б» в Москве. Дальше, вы от компании «А» покупаете какие-нибудь майки, например. Реально покупаете майки у какого-нибудь российского производителя, у которых максимальная цена десять рублей за штуку. Дальше, вы продаете от компании «А» компании «Б» в сто раз дороже. Внутри одной страны вы можете продавать, а поскольку вы контролируете эту компанию, то продаете в сто раз дороже. Дальше, вы берете эти, уже дорогие, майки от компании «Б» и продаете вашей же компании, но зарегистрированной в офшорной зоне на Кипре, но за ту же цену. Поскольку эти майки пересекли границу, т.е. реально, физически уехали на Кипр, допустим, на десять миллионов долларов, вы приходите к государству и говорите, майки на десять миллионов уехали, верните нам НДС два миллиона, и государство возвращает вам

этот НДС. Затратили вы, реально, на покупку маек сто тысяч. А заработали два миллиона, которые вам заплатило государство. Здесь вообще нет никаких нарушений, вот такое у нас законодательство. Но на самом деле нарушение, конечно, есть, потому что эта компания, которая зарегистрирована здесь, должна заплатить два миллиона НДС в бюджет. Но она ничего не платит, потому что вы ее не на свое имя зарегистрировали, а нашли какого-нибудь бомжа, которому дали сто долларов, он пришел, зарегистрировал эту компанию, подписал все бумаги.

– Суперсхема. Расскажите еще парочку, и я через два года стану миллиардером.

– Данная схема всем известна, - не обратил внимания Пластинин на мой энтузиазм, - так что налоговая инспекция знает, что есть вымышленный НДС. Вот только отличить, где настоящий НДС, а где ненастоящий, в компаниях очень тяжело.

Поэтому и возникает такая большая сложность с возвратом НДС, вводятся всякие лимиты на его возврат. Государство не хочет возвращать НДС всем подряд. По разным оценкам, из-за таких схем по всей стране похищается несколько миллиардов долларов.

Гениально. Меня заинтересовало сегодняшнее положение дел на рынке. На заре российского бизнеса юриспруденция выглядела крайне несовершенной в сравнении со стабильной правовой ситуацией на Западе. Спросила, насколько совершенно настоящее законодательство России.

– Законодательство в России, - подтвердил мои опасения Пластинин, - очень несовершенно. Оно совершенствуется, и мы принимаем активное, по мере своих сил, участие в этом. К примеру, еще десять лет назад «Фанту» в России можно было продавать под названием «стопроцентный апельсиновый сок», то есть законодательство это позволяло. По мере развития «сокового» рынка производители не захотели, чтобы «Фанту» так называли, и появился стандарт.

Профессия журналиста позволяет расширить кругозор - вот я и решила выяснить, как делается концентрат для соков.

– В Бразилии выжимают сок из апельсинов, ведь что такое сок - это 88% воды и 12% сухих веществ. Что с ним делают? В вакууме при температуре плюс 60 градусов сок выпаривают и доводят концентрацию сухих веществ до 60%, то есть все равно это жидкость, густая жидкость, из которой удаляют значительную часть воды. Получается концентрированный сок. Он так же, как сок, портится, это не порошок. И дальше его везут в таких же танкерах, как везут нефть, только в специальных морозильных. В замороженном виде этот концентрат может храниться и год, и

два. Его транспортируют при минус 18. Но он все равно не становится твердым, а продолжает оставаться жидким. Привозят в Амстердам, где его скачивают из корабля в машины, двадцатипятитонные цистерны, которые разъезжаются по всей Европе, едут к нам сюда, в Азию. Традиционно Амстердам - это такой порт для апельсинового концентрата. Там построены терминалы тех компаний, которые им занимаются.

Возможно, скоро я и стану широкопрофильным специалистом, а пока хотелось бы узнать, где берут воду для разбавления концентрированного сока и как ее очищают.

– Вода, конечно, берется из скважин либо из водопровода, но это не простая вода, потому что существует специальная система водоподготовки. Вообще современная система фильтров может сделать из любой воды любую воду. Потом, например, огромное количество минеральной воды, продающейся на российском рынке…

– Из-под крана? - ужаснулась я.

– Ну конечно, это та же вода. На самом деле, вода, которая сделана хорошими производителями, с использованием качественных фильтров, - действительно очень хорошая вода: ее можно пить, хотя это и не вода из источника. Она изначально может быть и из-под крана, хотя скорее всего она из артезианских скважин, потому что это экономически дешевле, чем использовать водопроводную воду. И фильтры можно настроить по-разному. И они будут делать любую воду, можно «Боржоми» получить на выходе, по вкусу. Мы используем качественные системы водоподготовки для производства соков.

На прощание я попросила поделиться планами на будущее.

– Мы будем активно расти, - уверенно заявил мой герой, - активно приобретать

предприятия, потому что есть еще много регионов, где нет наших заводов, а молочные продукты, в силу специфики, тяжело везти на большие расстояния: у них короткий срок хранения, нужен специальный температурный режим. Поэтому в тех регионах, где в радиусе 500 километров нет наших заводов, мы практически ничего не продаем. Поэтому одна из задач - это продвижение в такие регионы, а потом, вполне возможно, мы пойдем в смежные бизнесы. Сегодня наши основные направления - это молочные продукты, соки, минеральная вода, детское питание, но вполне вероятно, что скоро появятся другие смежные пищевые направления, может быть, кондитерские. Задача - придерживаться наших темпов развития и даже наращивать их. Потому что сейчас у нас есть возможность и ресурс, чтобы приобретать предприятия, и есть много предприятий, которые

интересны как потенциальные объекты приобретения.

А напоследок я выяснила информацию для своих подруг, которые меня будут потом пытать: Стрелец, трое детей, в настоящее время не женат…

Глава 10

Михаил Рудяк «ИНГЕОКОМ»

Глава о том, кто звенит, проходя через металлодетектор в аэропорту, и о том, кто за свой счет построил храм Апостола Якова

Михаил Семенович Рудяк - руководитель одной из крупнейших и влиятельнейших инженерно-строительных компаний России, ЗАО «Объединение «ИНГЕОКОМ». Всего за несколько лет своего существования «Ингеоком» построил около сотни объектов различного масштаба и сложности в 12 странах мира. Компания Рудяка участвовала в сооружении гидротехнического тоннеля в Жинвали, ГЭС в Грузии, автодорожных тоннелей в районе Сочи, реконструировала здания и подземные объекты в Австрии и в Бельгии, занималась укреплением основания Королевского замка в Кракове, участвовала в строительстве тоннеля через горный массив Анды в Перу, возводила подземный паркинг в Ватикане и т.д. Ко многим из них применим эпитет «самый» - самый большой в Европе торгово-развлекательный комплекс, самый большой городской котлован в мире, самая сложная эстакада в городе. Основатель и президент «Ингеокома» любит сложные задачи.

Михаил Рудяк родился в I960 году в городе Староконстантинове Хмельницкой области. Окончил геофак МГУ им. М.В. Ломоносова по специальности геофизик. В 1980- 1989 годах работал геологом, ведущим геологом, начальником экспедиции московского института «Гидропроект». В 1989 году стал генеральным директором Московского межотраслевого объединения «Ингеоком», которое в 1997 году преобразовалось в Закрытое акционерное общество «Объединение «Ингеоком».

Владея сложными, уникальными технологиями, компания выполняет специальные проекты, в реализации которых с ней трудно конкурировать.

Михаил обладает удивительной способностью, очень редкой для состоятельных людей: он умеет быть настоящим другом. К нему можно обратиться с любой просьбой, и он обязательно поможет. Думаю, что его великодушием пользуется немало людей. Он имеет боевое геологическое прошлое. В юности я тоже пыталась связать свою жизнь с романтикой изучения минеральной жизни Земли. Поэтому так люблю бывать в гостях у

брата-геолога - в его кабинете с роскошной коллекцией камней: полудрагоценные камни, кристаллы, друзы, сталактиты и т.д. Я так люблю смотреть на все эти чароиты, родониты, лазуриты, малахиты и яшмы.

«Ингеоком» начинался с нескольких человек в коммунальной квартире, на площади 18 кв. м, а через два года там работало больше тысячи людей. Сейчас их более семи тысяч человек. Монополия «Ингеокома» - это подземные сооружения, тоннели, специализация - снос высотных и других зданий (гостиница «Москва», гостиница «Интурист»). Один из самых блестящих проектов, реализованных этой компанией, - строительство «Москва-Сити». «Ингеоком» имеет все основания гордиться этим сложным и трудным с технической точки зрения строительством самого крупного в мире подземного комплекса - более полумиллиона квадратных метров. Второй такой, но немного меньше, есть в Монреале. От «Москвы-Сити», под Красной площадью, идет очень сложная извилистая линия метро до станции «Киевская». Это будет крупный деловой центр. Это «Ингеоком» построил роскошный коммерческий центр «Атриум» в центре Москвы, это «Ингеоком» построил «Охотный ряд» и выиграл в цене в два раза, и построил его за меньший срок, чем предлагали другие участники тендера. И это тоже, помимо технической виртуозности, является фактором доверия к этой компании Московской мэрии и персонально господина Лужкова.

Бесстрашие Михаила Рудяка дважды приводило его к серьезным травмам и критическому балансированию между жизнью и смертью. Один раз это произошло высоко в горах, когда его, всего разбитого, с трудом вытащили на вертолетах. Другой раз это произошло под Москвой на снегоходе, причем Михаил Семенович перенес такие переломы, что и сейчас без рентгеновского снимка не может проходить через контрольные устройства при посадке на самолет: все звенит от металлических скоб и штырей. Блестящая голова, интересный собеседник, причем русской ненормативной лексикой владеет в полном объеме. Примеры приводить не буду. Хотя в его устах некоторые обороты звучат как произведения искусства - выразительно, метко и вовремя. Удивительное явление - он всегда называет вещи своими именами, и никого это не шокирует; часто проявляет резкость, но все продолжают его обожать. Покоряют его порядочность и готовность помочь в тяжелых ситуациях. Меня, когда я работала над програмои «Парижские откровения», прессинговал руководитель телевизионного канала господин Попцов. Я без зарплаты снимала, продюсировала передачи, в которых брала интервью у Жерара Депардье, Пьера Ришара,

Клода Лелуша, Катрин Денев и других звезд. А с меня канал еще умудрялся брать деньги за эфир. Я должна была находить спонсоров, которые соглашались оплачивать и производство, и размещение. Брать деньги одновременно и за то, и за другое было несправедливо до такой степени, что я в отчаянии обратилась за помощью к Михаилу Семеновичу, большому приятелю Поп-цова. Последней каплей, переполнившей чашу моего терпения, стал эпизод, который я теперь рассказываю как анекдот, а тогда мне было совсем не до смеха. Я договорилась со своим хорошим приятелем Сергеем Зуевым, создателем мебельных центров «Гранд» и «Три кита», что он пустит рекламу моей будущей телепередачи на свои рекламные щиты повисеть целый месяц. Очень великодушно и щедро со стороны Зуева. И когда я, счастливая, вбежала в кабинет Попцова с радостной вестью: «Со следующей недели бесплатно на пятидесяти шести щитах города будет висеть анонс программы с рекламой канала, срочно скажите мне большое спасибо!» - Попцов ответил сакраментальное: «Заплатите за право использования логотипа ТВЦ». Любому бизнесмену понятно, что это он должен платить за рекламу на щитах, а не наоборот. Немая сцена закончилась моей клятвой больше никогда не работать с м…ми. Я нажаловалась Рудяку. Тот пригласил к себе Попцова и потратил час своего драгоценного времени на обсуждение какой-то мелкой программы. И хоть денег с меня канал меньше брать не стал, но и платы «за использование логотипа» тоже больше никто не требовал. Мне было приятно, что Рудяк защищал слабого без всяких своих интересов. Просто привык вступаться за младших братьев в силу развитости моральных принципов. Поэтому я его обожаю. Впрочем, его обожают все.

Сидим пьем чай у Рудяка в кабинете. Он то и дело отвлекается на телефонные звонки пяти аппаратов, в том числе престижной «Кремлевки». По привычке отмечаю, какие у моего героя часы на запастье - «Louis Vuitton» спортивные, стальные с черным кожаным ремешком, стоимостью тысячи три евро.

Вслух возмутилась тем, как многие наши сограждане, не делая разницы между разными представителями бизнеса, огульно всех клеймят. А ведь мы-то хорошо знаем, что есть достойные предприниматели, которые работают по восемнадцать часов в день и все силы отдают своему делу.

– Я не думаю, что многие наши сограждане, - решил поспорить со мной Рудяк, - огульно осуждают наших бизнесменов. Россия пережила тяжелое время и сейчас еще его переживает. Произошло резкое перераспределение государственной собственности и природных ресурсов. Эти

изменения в стране вызвали реакцию, при которой у талантливых людей появились возможности приобрести и собственность, и ресурсы. Тем, кто хотя бы немножечко задержался, приходилось все проходить гораздо тяжелее. Я говорю о тех, кто занимался естественными монополиями, а те, кто занимался профессиональным бизнесом, - это еще более сложный процесс. Если говорить об «Ингеокоме», то он начинался с нескольких человек в коммунальной квартире. Сейчас это достаточно сложный бизнес, достаточно сложные отношения, сложная организация. Многие из тех, кто тогда заработал деньги, исчезли потому, что рынок диктует свои условия: нужна профессия, образование, умение организовать работу.

Перешли к обсуждению роли личности в истории. Я высказала мнение, что крупный бизнес - это театр одного актера. И если взять и отрубить голову, например, изъять Рудяка из «ингеокома», то компания развалится. И о том, как можно прогнозировать существование компании в таком случае.

– Мне хотелось создать коллектив людей, которым интересно работать и которые получают достойные деньги за свою работу. И, несмотря на сложное положение «Ингеокома» пять лет назад, в котором он оказался из-за моей неосторожности, я и сейчас продолжаю идти не на самые выгодные контракты только потому, что мне это интересно. Иногда это благотворительность научного плана, потому что мне хочется что-нибудь развить. Я не жалею. Мне так интереснее жить. Жизнь определяется не только тем, что у тебя на счете, не только твоими возможностями, но и тем, чтобы к тебе было интересно приходить за чем-нибудь.

Попросила Михаила рассказать, о какой своей «неосторожности» он говорит и что произошло пять лет назад.

– Я разбился на снегоходе, погиб близкий мне человек, там была и ее дочь. Я пережил жестокую психологическую травму. Виноват я или не виноват - можно судить по-разному. Но два месяца я был не в состоянии работать, был полностью разбит, в шоковом, коматозном состоянии, подвергся тяжелым операциям. Потом, в течение года, я восстанавливался до нормальной работоспосооности. За это время произошло много разных обстоятельств. Люди, видимо, испугавшись, что меня нет, сделали много такого, что мне до сих пор приходится исправлять.

– Вас предали?

– Да, это был первый и, надеюсь, последний раз в моей жизни. Я думаю, что они обворовали сами себя, потому что у них была интересная работа и возможность жить достойно.

Я спросила его о меценатстве и благотворительности.

– Я стараюсь помочь людям, которым вряд ли кто может

помочь, в том числе детям. Вон стоит, - он кивнул на окно, - храм Апостола Якова, который я построил на свои средства на месте старого гаража. Это было восемь лет назад.

Это, должно быть, очень приятно - работать в производстве, которое сохранит после тебя на сотни лет памятники твоего мастерства.

– Строительство, - задумчиво проговорил Рудяк, - это красивый бизнес, потому что после тебя остаются вещи, которыми будут пользоваться многие годы. У меня есть друг - известный архитектор, и он сказал фразу, которая больше всего мне нравится, она является смысловой. Он сказал, что есть улицы в нашем городе, по которым он старается не ездить потому, что там он совершил профессиональную ошибку.

Не успела я заикнуться о коррупции, мешающей честному бизнесу в России, как он меня осадил:

– Приведу один пример. Я однажды читал лекцию за границей в одном из крупнейших университетов мира, лекцию технократического плана. Меня спросили: «Как вы работаете в России? Там все коррумпировано, все абсолютно. Там нельзя шагу сделать». Я сказал, что попытаюсь ответить, если не будет больше вопросов. «У вас должен был строиться, - начал я им отвечать, - самый большой тоннель в мире. Его изначальная стоимость была менее 4 миллиардов долларов, сейчас потрачено уже около 17 миллиардов долларов. Примерно пятьдесят человек арестованы, находятся под судом. Губернатор, насколько я знаю, так как он друг президента, уехал послом в Канаду для того, чтобы получить статус неприкосновенности. У вас есть вопросы по поводу коррупции в России, весь бюджет которой сравним с тем, что здесь было перерасходовано, и тоннель не закончен?» Меня больше ни о чем не спросили.

Мне захотелось поговорить о том, что уже вошло в нашу историю как приметы начала эпохи российского капитализма, - криминал, крыши, шантаж и группировки.

– Это уже исчезло, - согласился со мной Рудяк. - Были люди, пытающиеся напугать, а в стране отсутствовала система защиты граждан. Трудиться было трудно. Была слабая милиция. Все было слабое и коррумпированное. Учитывая, что есть возможность запугать, некоторые пытались любым путем достигнуть этой цели. Они приходили и сюда, но, к моему счастью, мне удалось избежать контактов такого рода. Хотя в свое время пришлось вывезти всю семью за границу.

Спросила, какое было самое большое посягательство на него.

– Это похищение ребенка, - отвечает. Когда до меня наконец дошел ужас того, что с ним реально произошло,

поинтересовалась, как же ему удалось ребенка вернуть.

– Примерно теми же методами, как его украли.

Видно, как ему больно об этом говорить, поэтому я не требовала подробностей. А лишь спросила про милицию.

– Милиция пыталась помочь потом, но это все кончилось скверно, хотя она в какой-то мере помогла.

Мне стало страшно. Мы немного помолчали.

Молчание прервал очередной телефонный звонок.

Потом снова разговорились о работе. Я рассказала, что на Западе думают, что в России бизнесмены или совсем не платят налоги, или используют схемы ухода от них.

– В любой стране существуют аудиторы, которые контролируют заполнение налоговых бумаг. «Ингеоком» платит все налоги, потому что понимает: уход от налогов - это удар по моей стране, по моему бизнесу. В конце концов это на мне же и отразится. И хотя я пытаюсь уменьшить налоги всеми законными путями, все равно за прошлый год наша компания заплатила налогов на сумму более 140 миллионов долларов.

По- приятельски позволила себе задать Михаилу несколько вопросов о личной жизни. Оказалось, что он женат. Тогда я осмелела еще больше и спросила, изменяет ли он своей жене, как это принято в большом бизнесе.

– Моя жена живет в другой стране, - уклонился он от ответственности.

Хороший исчерпывающий ответ. В этом месте я принялась осуждать моральный облик некоторых наших бизнесменов, превративших модельные агентства в бордели и путешествующих с толпой едва совершеннолетних малоодетых девушек. «Все, что надо, прикрыто, а все, что не надо, - открыто». Происходит ли подобное из-за того, что этого у нас не хватало и мы, то есть они, кинулись в крайность, или это особенности национального бизнеса.

– Этого всегда хватало. Но если человек физиологически и психологически нездоров, всегда возникают извращения. Я никогда не ездил за границу с толпой молодых девушек.

А еще у Рудяка особое отношение к люксу.

– Я когда-то жил в тундре, в палатке. И сейчас так могу жить. Для меня бытовые вещи не являются определяющими. Я попытаюсь сформулировать главное. Можно жить и умереть в золотой клетке, потому что рядом с тобой будут люди, с которыми тебе будет скучно и нехорошо. И можно быть счастливым, живя без комфорта, если рядом будут люди, с которыми тебе достойно и весело.

Замечательный он друг, этот Михаил Рудяк.

Глава 11

Владимир Некрасов «АРБАТ-ПРЕСТИЖ»

Глава о том, какой Владимир Ильич не торопится стать Лениным; о том, чья коллекция насчитывает более семи тысяч картин; о том, в чьей рекламной кампании снимаются обнаженные юноши и у кого я вызываю сексуальные желания; о том, кому предлагали взятку в три миллиона долларов; о том, кто и как столкнулся с криминалом; о том, у кого 16 телохранителей; о том, какие духи сейчас на пике моды, а также о том, кто никогда ими не пользуется

Владимир Ильич Некрасов родился в Донецке на Украине. Возглавляет самую крупную в России сеть парфюмерных магазинов - 28 огромных магазинов в Москве и Санкт-Петербурге. Мне трудно называть эти произведения искусства магазинами. Однажды в приемной я встретилась с хозяином известной парфюмерной марки «Clarins». Господин Куртэн Кристиан Кларэнс, выходя из кабинета Некрасова, сказал мне: «Вы знаете, я много путешествую по миру, но нигде, ни в одной столице мира, не встречал более красивых парфюмерных магазинов».

Владимир Ильич ооладает утонченным эстетическим вкусом, поэтому великолепные картины и другие произведения искусства украшают большую торговую площадь его магазинов, занимающих более 40 000 кв. метров.

Едва познакомившись, я ему предложила: «У вас есть прекрасная возможность стать Владимиром Ильичом Лениным, стоит только попросить моей руки».

Он согласился, что это будет прекрасный рекламный ход. Автоматически, по привычке, заведенной специально для написания этой книги, бросила взгляд на его запястье - «Vacheron Constantin», все усеянные бриллиантами, даже браслет.

Я всегда с удовольствием обедаю с ним во время своих приездов в Москву. Он жил в Париже и прекрасно говорит по-французски. И его любовь к парфюмерии, очевидно, вдохновлена Францией. Злые языки утверждают, что он не любит блондинок. Но мне кажется, что меня он очень любит, так как всегда охотно откликается на мои звонки. Я была у Владимира и дома, в его роскошной усадьбе в центре Москвы. Эта дворянская усадьба похожа на музей советского искусства. Там много красивых

вещей: посуда с советскими символами, вазы с портретами Ленина, картины советского периода. Некрасов много лет собирает живопись конца XIX и начала XX века, до 70-80-х годов прошлого столетия, но особенно он любит 60-е годы - расцвет социалистического реализма в Советском Союзе. В его коллекции уже около семи тысяч картин. Среди любимых художников - Зверьков, Салахов, Жилинский.

Некрасов, в силу профессиональной необходимости, работает только с иностранными партнерами и, кажется, лучше других знает, как они к российскому бизнесу относятся.

– Россия семьдесят лет была закрыта для западных бизнесменов, - начал Владимир, - они даже не понимали, что происходит на нашем рынке, и, кроме того, журналисты на Западе писали только о негативе, который происходит в России, - какие-то захваты, убийства, непонятные приватизации. Западный читатель ничего не знает. А Россия - это не только какие-то захваты и какие-то приватизации. Россия - это еще и огромное количество людей, которые просто поставили бизнес с нуля. Французы, и не только французы, привыкли использовать чековые книжки, привыкли пользоваться кредитными карточками. В России этого не существовало, поэтому в основном использовали наличные деньги, а это всегда зло. Если у тебя много наличных денег, ты становишься объектом пристального внимания со стороны криминальных структур, которые существуют не только в России, они существуют в каждой стране мира. Америка борется последние сто лет с мафией, и они не победили и не победят, не потому, что мафия бессмертна, а по той причине, что сегодня мафия изменилась, теперь это не только малиновые пиджаки и толстые золотые цепи, а это прежде всего высокопоставленные чиновники, шикарные костюмы, красивые жены и девчонки 18-летние, которые окружают их в соболиных шубах, - то есть все изменилось.

Французы, когда ругают свои многочисленные налоги, ворчат, что приходится платить даже за воздух, которым дышишь. В России, по рассказам Некрасова, есть более оригинальные способы обложить трудящихся данью.

– Самая модная мулька, - засмеялся он, - называется «бизнес по-сегодняшнему». Приходит такая тетенька, лет шестидесяти, и говорит, вы знаете, у нас есть раствор для убивания крыс, а мы говорим, ну очень хорошо, но у нас магазины абсолютно новые, только что построенные, и крыс там просто априори не может быть нигде, потому что вся сантехника сделана так, что крыс не может быть. Я говорю, мы продаем помаду и кремы, крысы это не едят. То есть крысам нужны какие-то продукты или отходы. Она

говорит, неважно, вы все равно обязаны купить. Мы говорим, нет, нам не нужно, потому что у нас нет крыс, а она говорит, послушайте, есть разнарядка, каждая успешная компания обязана купить пять литров жидкости, убивать этих крыс, иначе будут санкции.

Мило, легкий такой государственный шантаж, или даже не государственный, а тех людей, которые подстраиваются под государственную машину с целью подзаработать на крупных бизнесменах.

Маленькие девочки, читающие книгу, сейчас, наверное, думают, как это здорово - быть директором большущего магазина косметики и брать всегда все, что хочется, из красивых коробочек. Ан нет, оказывается, сам Некрасов, если ему что-нибудь нужно в своих магазинах, всегда покупает за деньги. Бухгалтерия строгая. Ну, хоть в очередях не стоит, и то хорошо. Кстати, о бухгалтерии.

– В 2004 году, - отчитывается как перед акционерами Некрасов, - аудиторами был подтвержден товарооборот в двести тридцать четыре миллиона долларов в тринадцати магазинах. В планах в 2008 году сделать миллиард долларов на продаже парфюмерно-косметических изделий. Мы лидеры рынка, и по многим маркам, особенно категории люкс, мы монополисты, мы продаем 50-70% всего товарооборота косметики и парфюмерии в Российской Федерации.

Я поинтересовалась, не пора ли изучать китайский язык, намекая на то, что все мировое производство плавно перемещается в Китай.

– Нет, - убежден Некрасов, - мы торгуем только люксом, а он еще долго будет производиться в Европе, упаковка может быть китайской, но не содержимое.

Владимир какое-то время жил во Франции, потом приехал делать бизнес в России.

– Я жил в Москве, и так получилось, что полюбил одну девчонку и уехал ради нее во Францию. И во Франции жил несколько лет, а потом все-таки не смог жить без России и вернулся, и, в общем-то, об этом не жалею. Мне только, единственное, жалко, что моя личная жизнь с ней не сложилась, но это уже, наверное, частная жизнь.

Если Владимир подумал, что нас не интересует его частная жизнь, то он глубоко ошибался. К тому же она вызывает такое количество слухов. Я даже предположила, что он сам их культивирует. Больше всего кулуарных разговоров было о его последней рекламной кампании с использованием обнаженных юношей.

– Чем больше ты интересен, тем больше возникает слухов. И

это, наверное, даже хорошо. Я их не культивирую, знаешь, мне все равно, потому что я в этом не заинтересован. Я живу так, как я могу, и на большее не претендую. Что касается голых мальчиков, то это очень просто. У нас 93% покупателей в сети - это женщины, от двадцати трех до сорока пяти лет. Было бы, наверное, ни к чему в журналах, которые мы издаем, использовать в качестве рекламной модели женщину. Женщина в любой женщине видит конкурентку. Особенно когда смотришь на тебя, ты красивая, уверенная в себе, шикарно одетая. И тебя, может, кто-то и не любит, потому что ну как тебя любить? Вот все у тебя. Ты надеваешь такие блузки, что, когда смотришь на тебя, возникает сексуальное желание… У меня тоже возникает.

Я торопливо предложила это желание загасить и перейти к разговору о начале его бизнес-карьеры, о том, как и когда он почувствовал в себе качества руководителя.

– Еще в школе, еще в институте, - с легкостью переключился Владимир на менее щекотливую тему, - после института я работал и чувствовал, что могу сделать большее, что я могу быть лидером. И это чувство нельзя приобрести, оно, наверное, врожденное. Господь Бог дает каждому шанс быть другим человеком, только нужно правильно принять этот шанс, ведь многие люди думают, что деньги, слава, богатство и могущество приходят совершенно случайно и непонятно к кому, но ведь за каждым из этих слов стоит огромная работа.

Я вспомнила любимое выражение директора одной крупной компании: «Тому, кто скажет, что мне повезло, я набью морду». Я тоже не верю в удачу, только в тяжелый кропотливый труд.

– Мне не везло в этой жизни - никогда и ни в чем, - подтвердил мою мысль Некрасов, - я работал, я работаю, я буду работать, у меня нет другого выхода. Я получаю от этого максимальное удовольствие. Я работаю не из-за денег. Меня деньги как деньги не интересуют вообще. Я работаю, потому что мне это нравится. Я себя на пенсии не вижу. Мне кажется, я буду работать до последнего дня.

В нашем ряду трудоголиков чувствуется новое пополнение. Хотя если бы все нарко-и алкогольно-зависимые люди превратились бы вдруг в трудоголиков, то от этого всем стало бы только лучше. Иногда кажется, что в таком движении нет цели, весь смысл в процессе.

– Я не задумывался о пике своей карьеры, - заявил мой собеседник, - потому что все, что можно было революционного внести в продажу парфюмерных изделий, я внес. Все, что нужно, в новый мерчендай-зинг и формат-магазины - я внес. Я сделал революционное открытие на парфюмерном рынке мира. Таких

магазинов, как «Арбат-престиж», не существует ни в одной стране мира, ни по объемам продаж, ни по концепции, и это подтверждают крупнейшие мировые фабрики. Наверное, я уже сделал больше, чем мог сделать. Сегодня я только структурирую бизнес, для того чтобы построить огромную компанию с большими оборотами, для того чтобы быть нужнее людям.

Недавно ему предлагали взятку в два миллиона долларов, но не за то, чтобы что-то сделать, как обычно, а, наоборот, за то, чтобы кое-чего не сделать. Его просили не выходить на рынок одного российского города в течение года. Он отказался от взятки. Конкуренты подняли предложение до трех миллионов. В конечном итоге он по-царски и денег не взял, и в этот город не успел выйти. И на старуху бывает проруха.

Спрашиваю, является ли он миллиардером.

– Да, - отвечает, - я очень богатый человек.

Исходя из того, что в нашей стране богатых наследников не было, я поинтересовалась, с чего он начинал.

– Это была компания по продаже парфюмерных изделий. Бухгалтер у меня был по совместительству даже не на полставки, на четверть ставки. Мы сняли комнату. Эта комната была десять метров, в ней сидело три человека, в том числе и я. Мы взяли в аренду два стола и четыре стула, и эта женщина, которая была бухгалтером, она к нам приходила раз в неделю. А сегодня у меня работают тысяча восемьсот человек на сорока тысячах торговых площадей. За 15 лет такой, скажем, качественный рывок. И конечно, ты понимаешь, для многих людей эти цифры, пятьсот миллионов долларов или миллиард долларов, - это, наверное, цифры большие и непонятные, а у меня за каждой этой цифрой стоит гигантский труд, титанический.

Надо бы, выходя, спросить у секретарей, какой Некрасов руководитель - деспот или демократ.

– Я жесткий, - избавляет он меня от необходимости статистического опроса, - я наказываю за то, что человек должен был сделать и не сделал. Не сделал не потому, что не смог, а когда он не доделал, или не увидел, или неправильно сделал. Я могу уволить за один день, но я всегда заплачу компенсацию этому человеку, скажу: «Спасибо большое за ваш труд, но нам с вами в разных лодках плыть», зачем человека обижать или не верить ему, лучше не работать с ним.

После сотни интервью с крупнейшими предпринимателями, кажется, можно делать статистические выводы и читать лекции о законах успеха в бизнесе. Один из таких выводов заключается в том, что почти все без исключения крупные предприниматели в начале 90-х годов столкнулись с криминалом.

– Начало 90-х - это было страшное время, - подтвердил мои выводы Некрасов, - но я всегда был законопослушным, всегда работал с милицией и платил официально по безналичному расчету за то; что они дежурили в офисе, но это после того, как произошла одна история. Дело было летом. Мы отработали год в этой маленькой комнатушечке и присоединили к ней еще две, одну побольше, в тридцать метров, и одну поменьше, в десять метров. У меня там появился кабинетик маленький, наверное, метров семь, я там сидел как начальник. Мы увеличили штат до шести человек, и все остальные сидели в этих комнатах. Не было ни дежурных, ни охраны. Мы даже не знали о том, что это нужно. У нас был подписан договор с отделением милиции о том, что мы им сдавали эти комнаты на сигнализацию, и о том, что если возникали какие-то вопросы, например, сигнализация сработала, то они к нам приезжали. Нам установили кнопку немедленного вызова милиции, но для того чтобы просто обезопасить себя, хотя у нас никогда не было немыслимых наличных денег или чего-то такого, что привлекает преступников. И вот летним днем я сидел у себя, и в это время заходят четыре человека такой, кавказской, как сейчас говорят, наружности, кладут мне на стол четыре гранаты и достают два автомата. Я на это смотрю и сижу… У меня такой маленький столик. И я смотрю на это и думаю, боже мой, как в фильме, просто классика жанра. А они говорят: «Давай дэньги! Мы тебя будем крышевать». Я отвечаю: «Послушайте, пожалуйста! Нам не нужны ни ваша крыша, ни ваши вот эти вот гранаты. Вот вы пришли, вы люди видные, под метр с чем-то ростом, небритые, вы хотите нас всех запугать. Но сейчас мы вызовем милицию, что вы будете делать? Вы стрелять не будете, побоитесь, потому что все равно найдут. Они говорят: «Ты будешь платить». Я говорю: «Платить? Надо знать, за что платить. Вот вам платить за что?» - «Потому, что мы дэржим этот район», - отвечают. Я говорю: «Ну, наверное, вы держите этот район, но ко мне это не имеет никакого отношения. Вы, наверное, держите рынки. Вы, наверное, держите палатки, которые не платят государству налог, и поэтому, наверное, вы на них и наезжаете. А ко мне-то какие претензии?» В это время кто-то бежит по коридору, выбегает пятый такой же, как и эти четверо, и говорит, менты. И приезжает наряд милиции, вначале из трех человек, а потом, когда милиционеры поняли, что происходит, они вызвали еще подмогу, и приехало человек пятнадцать с автоматами. Я спрашиваю: «Ну что будем делать?» - «Мы там щас, типа…» - «Вот это, типа, не надо, вы что, будете взрываться? Но вы же не террористы, вы же деньги хотите зарабатывать, а деньги и подрыв - это разные абсолютно вопросы». А он мне говорит: «А ты что, не

боишься?» Я ему: «Послушайте, почему я должен бояться, бояться надо было, если бы подо мной стоял большой бочонок, набитый деньгами». Одним словом, пришел со стороны милиции начальник, мы этот вопрос отрегулировали, они их забрали и увезли. Но последствия были на следующий же день, потому что за мной начали следить на машинах такие же, как и те, видно, ребята решили продолжить свое давление. Я не стал ломать себе голову, а взял и тут же подписал договор с милицией, чтобы милиционера посадили на пост с оружием, завели систему пропусков. И я тогда впервые завел личную охрану, потому что думать о том, что какие-то придурки вычислили твой дом и будут за тобой следить, а потом заходить в подъезд и не знать, что тебя ждет в подъезде, хорошего в этом мало, и потом, я же не экстремал. Ты знаешь, есть экстремалы, которые любят взять денег у кого-то, а потом прятаться и думать: найдут или не найдут.

И, наверное, в память о тех милых временах у Владимира сегодня четыре охранника, включая водителя. А если учесть, что они работают сутки и трое суток отдыхают, то всего их шестнадцать человек. (Помните анекдот про новых русских: «Два новых русских встретились. «У тебя сколько охранников?» - «Одиннадцать». - «И у меня одиннадцать, может, в футбол сыграем?») Многовато для одного. Особенно если посчитать их зарплату в год. Да, чуть не забыла, стоит добавить садовника, повара и официантов в усадьбе. А если бы у Владимира были дети, пришлось бы персонал увеличивать. Кстати, об отсутствии детей Некрасов жалеет.

– Я любил девушку, - разоткровенничался он, - и она была беременная, и ее родители не одобряли, они были такие молодые… Я ее реально любил, но ее родители, когда узнали, что она беременна, на третьем месяце, устроили такой шантаж… В общем, заставили ее сделать аборт. Мы были с ней еще вместе год, но вот этот аборт что-то в нас надломил… это была драма, как для нее, так и для меня. Ей, может быть, было хуже и больнее, чем мне, но и я не мог себе представить, как ребенка убили. Это какой-то ужас для меня был. И потом мы расстались. И вот потом, с первым официальным браком, мы не планировали рожать детей, потому что были молодыми и не хотелось просто, и это перенесли на чуть позже. А вот с третьим браком я очень хотел ребенка и очень хотел, чтобы она мне родила, и неважно, мальчика или девочку. А она вообще никого не родила, она строила карьеру, ей хотелось доказать, наверное, самой себе, что она успешна…

Чуть позже, на страницах этой книги, я расскажу вам о

женщинах, которые с успехом умудряются соединять бизнес и семейную жизнь.

Узнав, что он работает даже в выходные, поинтересовалась, осознает ли он свою зависимость от работы.

– Да, это недостаток, с одной стороны, а с другой стороны - достоинство, потому что я на работе не устаю. Я иду на работу каждый день, как на большой праздник.

Тем более что здесь так хорошо пахнет. Интересуюсь, какими духами предпочитает пользоваться парфюмерный король.

– Никакими. Ты знаешь, я так перенюхался разных духов, что не пользуюсь ничем, но это не значит, что я не пользуюсь дезодорантами. Но вот как ароматом - нет, я не могу.

Главное, в интересах его бизнеса, чтобы об этом никто не узнал. Как и то, что самый успешный женский парфюм, по мнению этого большого знатока, новые духи Нарциссо Родригеса. Пусть это будет эксклюзивной информацией для моих подруг.

Глава 12

Борис Бобровников IT-компания «КРОК»

Глава о том, чего не понимают блондинки; о том, как перейти от «фарцовки» IT-технологиям; о том, какова формула успеха; о том, кто убивает в себе дракона; о том, кто гоняет на кайте и что такое wakeboard; о том, кто настороженно относится к религии, и о том, что произойдет в будущем

Впервые мы встретились и познакомились на ТВЦ, где я брала у него интервью для своей программы «Деловая лихорадка». Мне показалось, что Борис Бобровников должен чаще появляться в эфире, потому что люди с такой эрудицией, такой реакцией и таким чувством юмора - большая находка для телевизионных ток-шоу. Симпатичный брюнет, стильно одетый, стройный и спортивный.

Потом была еще одна встреча. Вместе со своей супругой он заехал ко мне на файф-о-клок на Лазурном Берегу. Признаюсь, я всегда радуюсь, когда вижу дружные пары ровесников. Уж очень претит мне образ украшенного сединой нувориша в компании 17-18-летних топ-моделей, а то и моложе. Жена Бориса Леонидовича, умная интеллигентная женщина, приехала явно не для того, чтобы удостовериться в профессиональности наших отношений. На эту пару было приятно смотреть.

Когда через несколько лет я вошла в его новое суперсовременное офисное здание, меня сразу посетила мысль, что можно и не вспомнить, где находишься, - это вполне мог бы быть офис какой-нибудь гонконгской или американской корпорации. Столовая, находящаяся на первом этаже, не была похожа ни на советский общепит, ни на ресторан. Это была комфортабельная яркая столовая современной компании, занимающейся оригинальным, творческим бизнесом. Вместе с тем рабочий кабинет Бобров-никова, скорее маленький для руководителя такого ранга и такой компании, был очень уютным. Фотографа, который был со мной, очень впечатлил стоящий на письменном столе герметично запаянный сосуд, внутри которого живут маленькие рачки в небольшом количестве воды в абсолютно изолированном пространстве.

Борис Леонидович Бобровников родился в Москве в I960 году. Окончил геофизический факультет Московского геолого-

разведочного института. В 1982-1986 годах учился в аспирантуре, кандидат технических наук. Работал старшим научным сотрудником НИС Московского геолого-разведочного института, научным сотрудником Института океанологии АН СССР. В 1990 году учредил и возглавил ассоциацию «Медицина, культура и спорт». В апреле 1992 года основал IT-компанию «Крок», которая является лидером рынка ГТ-инфраструктур. Четыре года подряд «Крок» - ведущий поставщик IT-услуг в России и первый в списке десяти ведущих системных интеграторов страны (IDC, 2002-2005 гг.). Бобровников на протяжении десяти лет неизменно занимает ведущие позиции в традиционных рейтингах делового и ГТ-сообщества. В 2004 году - победитель Международного конкурса компании «Эрнст энд Янг» «Предприниматель года» в номинации «Информационные технологии», дважды лауреат рейтинга Ассоциации менеджеров «Группа Топ-100 самых профессиональных менеджеров России» (2003, 2004), обладатель медали «За укрепление Государственной системы защиты безопасности» Гостехкомиссии при Президенте РФ. В 2003 году - лауреат национальной премии РИА «РосБизнесКонсалтинг» «Персона года-2002» в номинации «Лидер ГТ-отрасли».

Компания «Крок» сегодня расположена на 10 000 квадратных метрах, и, так как площади уже недостаточно, на этой же улице строится еще свыше 20 000 квадратных метров офисных площадей. Компания «Крок» - одна из крупнейших ГТ-компаний страны - лидеров по системной интеграции.

В свободное от работы время Борис Боб-ровников увлекается виндсерфингом и подводным плаванием. Среди музыкальных пристрастий - транс и психоделик в исполнении голландцев и англичан. Любимая марка одежды «Gucci», часы носит марки «Audemar Piguet». Не курит и не пьет. В питании придерживается здоровых советов натуропатов.

Мне захотелось начать наш разговор о бизнесе в России с известного конфликта социальных слоев, который особенно ярко выражен в нашей стране, где средний класс еще не сформирован или представлен слишком незначительной прослойкой, по сравнению с преобладанием его в развитых странах, а количество малообеспеченных людей превышает процентные нормы даже отсталых африканских народов. Если учесть, что большинство наших бедняков живут в крайне холодном климате, то даже сравнение с африканскими странами будет не в нашу пользу. Количество, в среднем по всем российским регионам, обеспеченных людей едва достигает отметки 5%, не говоря уже о богатых людях, которых и того меньше. Москва, с ее тридцатью двумя миллиардерами, как мы знаем, не может претендовать на

статистическую объективность. Поэтому трудно рассчитывать на то, что голодные массы будут обожать катающееся как сыр в масле меньшинство.

– Я хотел бы сказать, что богатых не любят повсюду, - согласился со мной Борис Бобровников, - в том числе и в Соединенных Штатах Америки. Хотя это богатая страна. Это борьба противоположностей. В России это проявляется особенно. С моей точки зрения, государство проводит недопустимую дискредитацию наших бизнесменов, и крупного бизнеса в частности. Я в этом убежден. И, соответственно, если люди видят внешний посыл, который совпадает с их внутренними ощущениями, этот посыл усиливается. Но ситуация не является фатальной, так как любой бизнесмен оценивает риски, и этот тоже.

Когда я изучала гипотетический, обобщенный образ российского миллиардера, то оказалось, что среднестатистически он начинал свой бизнес с торговли компьютерами в конце 80-х и начале 90-х годов. Бобровников занимается бизнесом информационных технологий сегодня. Тогда с чего он начинал, неужели с торговли нефтью? Тем более если учесть, что по образованию он геофизик…

– Я попал в этот бизнес в 1992 году, - рассказал Борис, - когда произошел «краш». В том году был первый кризис в России и практически все, кто занимался компьютерным бизнесом, крупно пострадали. Люди шли в банк, получали кредит, покупали десять тысяч компьютеров и старались их продать, но в тот момент из-за изменения курса рубля они никому не были нужны. В этот период, 1990-1992 годов, в Москве каждый пытался продать свои десять тысяч компьютеров. Победили только единицы, они стартовали в крупном бизнесе, и сейчас они известны.

Интересуюсь его бизнес-биографией.

– В 1987-1989 годах я начал подрабатывать, - разоткровенничался Бобровников, - спекуляцией горнолыжным оборудованием и радиотехникой. Это была торговля дефицитом. Кто-то привозил, и надо было продать. Или кто-то пробирался на спортивные базы и продавал дефицитное спортивное оборудование. С шестнадцати лет я занимался спортом, а так как это стоило дорого, приходилось крутиться. В эту ситуацию я втянулся, потом перешел на автомобили и занимался покупкой, ремонтом и продажей почти новых автомобилей.

Ай- ай-ай, попахивает нелегальным бизнесом.

– Это было в «совковые» времена, и за это наказывали иногда тюрьмой, - честно признался он.

К счастью, в 1988 году появился закон о кооперации, и мы

уже все смогли выйти из подполья и оформить свой бизнес официально.

В 1988 году я уже легально получал доходы, - заметил мой собеседник, - в том числе за автомобили, но в 1989 году я уже занимался спортивно-оздоровительным бизнесом. Вначале я был младшим партнером, а потом совладельцем организации, которая владела восемнадцатью тренажерными залами в Москве. Это продолжалось до 1992 года. С этого времени я занимаюсь только своим настоящим бизнесом. Позиция! Когда человек распыляется, он теряет свои деньги.

Поинтересовалась, сколько человек работали с ним вначале и что важнее - уметь быть лидером или человеком команды?

– В процесе «фарцовки», - ответил Бобровников, - когда я занимался перепродажей дефицита, это был круг людей по интересам, необходим был канал, цепочка. А потом я попал в сильную команду профессиональных врачей, занимающихся оздоровительным бизесом и спортом. Лидер без команды ничего не стоит. Людей, которые не умеют создавать команду, в «совковые» времена называли «варягами» в научном мире. Они, может быть, одаренные, но в бизнесе они, как правило, не успешны. Кроме индивидуальных видов бизнеса.

К слову сказать, сегодня у Бориса около тысячи ста сотрудников.

Видимо, у большинства блондинок атрофирована та часть мозга, которая отвечает за понимание всего, что спрятано в глубине этой странной коробочки по имени «компьютер». Хотя белые металлические коробочки - холодильник и посудомоечная машина - вполне понятны. В общем, несмотря на то, что один раз я уже интервьюировала Бориса на телевидении, все равно спросила, чем он занимается.

– Это информационные технологии, -улыбнулся он, - создание крупнейших баз данных, центров обработки этих данных, телекоммуникаций, прикладные системы, в том числе банковские, государствнные, это безопасность и все те отрасли, где может применяться компьютер. Нашими клиентами являются Сберегательный банк, «Альфа-групп», РАО «ЕЭС России», государственные структуры, начиная с силовых и кончая

Центральной избирательной комиссией. У нас свыше семидесяти корпоративных клиентов.

– Если прогнозируются общие тенденции в бизнесе, типа укрупнения предприятий за счет слияния более мелких, полная автоматизация быта, то можно прогнозировать и частное производство, учитывая динамику его роста за последние несколько лет и направление развития. Что произойдет в

будущем?

– Вы говорите про естественный эволюционный процесс, - ответил Бобровни-ков, - но надо думать и о революционных явлениях, которые трудно прогнозировать. А они происходят чаще чем раз в двенадцать лет. Так, двенадцать лет назад мы не могли думать о мобильном телефоне. Тенденции экономики показывают, что в будущем жизнь будет жестче, конкуренция будет жестче, дифференциация будет жестче, так же как и пропасть между богатыми и бедными, сильными и слабыми будет увеличиваться, средний класс будет размываться. Это будет касаться и компаний, и государств. Все меньшее количество людей, в процентном соотношении, будут обладать ресурсами на планете. Но при этом цена информации, а значит, и информационных технологий неуклонно возрастает. Мы внимательно следим за рынком, за потребностями клиентов и за появлением новых технологий. Если новая технология востребована - мы там. Принцип развития под деньги требует от нас заниматься тем, что приносит прибыль. Мы инвестируем не те или другие технологии, мы инвестируем те или другие проекты, в которых востребованы те или другие технологии. Если наши клиенты заказывают эти технологии, мы их проводим в жизнь. Бизнес не существует, чтобы менять жизнь и общество, он существует, чтобы приспосабливаться к существующей картине этого самого общества. Конечно, мы должны опережать конкурентов на полгода или год. Если мы собираемся их опережать на два года, то можем заблудиться. Рынок может уйти, оставив нас со своими инвестициями на прежнем месте.

Думаю, если человек взял себе за труд почитать эту книгу, значит, его интересует, что позволило всем ее героям добиться успеха. Наверное, он и сам хочет чего-то добиться. Впрочем, и я решила проинтервьюировать самых успешных с той же корыстной целью - попытаться добиться алгоритма успеха. Я попросила Бориса Леонидовича раскрыть свои секреты.

– Мой успех тесно связан с успехом всей нашей компании, - начал было открещиваться от ответственности Бобровников, - хотя понятно, что компания всегда носит на себе черты ее основателя. Со временем компания все больше вбирает в себя характерологические черты своих активных членов и менеджеров. Моя формула успеха - это агрессивность вовне, результативность внутри компании, это максимальная скорость, мобильность и умение убивать дракона в себе каждый день.

Я улыбнулась, подумав, что дракона можно было бы убить один раз и навсегда. Заметив это, Борис решил уточнить.

– Они возрождаются. Драконы всегда бессмертны. Я убиваю в

себе врожденную агрессивность, например. Вот у меня был случай. Я сидел с очень уважаемым человеком, со своим клиентом, и говорил, что бизнес - это как искусство борьбы Шао-Линь, когда на каждой ступени тебя избивают: если на первой ступени два человека ногами, то на второй - восемь человек железными палками. И мой клиент очень резонно сказал: так ведь и убить могут. И я вдруг начал терять сознание, правда, это прошло через несколько минут.

Неужели Борис такой впечатлительный и гипнабельный, забеспокоилась я.

– Нет, не гипнабельный, я перед той встречей съел большой кусок торта.

Перешли к обсуждению новых русских, и я посетовала на то, что они выглядят как нувориши.

– Нуворишами, - успокоил меня Бобровников, - в прошлом выглядели и бизнесмены из арабских стран, а еще раньше - американцы, а через несколько лет так будут восприниматься китайцы или индийцы. Это естественный процесс, и через него надо пройти.

Хотя сам о роскоши и люксе рассуждает не как новый русский.

– Покупать яхту или самолет может только человек, у которого голова не в порядке, у которого большие комплексы. Это слишком затратно. Иметь дом или несколько там, где тебе хочется, - это комфортно, но они не должны быть очень дорогими, при этом недвижимость не может быть инвестицией. Привязывать себя к определенному месту недвижимостью я считаю неправильным. Я люблю отдыхать в разных местах. Вот недавно вернулся из Египта, я там гоняю на кайте - это катание за воздушным змеем, занимаюсь wakeboard - это прыжки за катером на доске, хотя это можно делать и в Москве. Я часто бываю на Мальдивских островах, на определенном острове, меня там все знают, я приезжаю туда как к себе на дачу. Есть места, которые сегодня комфортны, а завтра они могут не понравиться, и я буду ездить на Лазурный Берег, например, или в Барселону. Хотя, честно скажу, внешние атрибуты роскоши меня мало волнуют. Вот спортивный инвентарь - это другое дело. Это должно быть профессиональным: горные лыжи, воздушный змей, виндсерфинг и прочее.

Не каждая блондинка с ним согласится.

Бобровников порекомендовал мне почитать книгу по бизнесу, которая ему понравилась, - «Бизнес в стиле фанк» скандинавских авторов Нордстрема и Риддерстрале. Взяла, поблагодарила. «С удовольствием почитаю в самолете».

Заговорили о политике.

– Политика - это самый крупный бизнес, - покачал головой Борис, - это олигархия над олигархами во всех точках планеты. Я себя не причисляю ни к олигархам, ни к политикам. Я занимаюсь неким бизнесом и не собираюсь прыгать через голову или через восемь ступенек сразу. Это не дело бизнесмена - заниматься политикой и религией. Я настороженно отношусь к любым проявлениям религии, меня раздражает, когда кто-нибудь ее нарочито использует, но это личное дело каждого.

Любопытствую на личные и жилищные темы.

– Мой быт выглядит неплохо, с моей точки зрения. Я не терплю огромных и безвкусных помещений. Я не поддаюсь ажиотажным проявлениям, касается ли это Рублевки, религии или политики. Все должно быть прагматично. Но если есть возможность построить бассейн для детей, то почему бы этого не сделать. Квартира должна быть безопасной, удобной и комфортной. Моя - недалеко от центра, чтобы было удобно добираться до работы.

Спрашиваю, приветствует ли он совместную работу с родственниками и не планирует ли приучать к своему бизнесу старшего сына.

– Я считаю, - мудро заметил Бобров-ников, - что работать в маленьком магазине вместе с ближайшими родственниками очень полезно. А если у тебя большой бизнес и сеть предприятий, то работать там вместе с родственниками просто противопоказано. В 95% случаев или даже в 100% - это приводит к конфликту. Здесь бизнес и родственные отношения - понятия несовместимые. С другой стороны, у меня ощущение, что сейчас я могу работать с родственниками так же, как и с другими работниками компании. Хотя я им не позавидую, потому что любая компания максимально эксплуатирует каждого своего сотрудника.

И люди должны понимать, что за все нужно дорого платить. Поэтому я и не собираюсь быть ни политиком, ни олигархом, потому что за это надо слишком дорого платить. Я к этому не готов.

Попыталась выразить свое волнение за утечку мозгов на Запад, особенно в этой отрасли. Спросила, как удается удерживать IT-специалистов, если учесть, что у конкурентов за границей создаются привилегированные условия для привлечения наших программистов?

– Нужно понимать, - сказал Бобровников, - что не мы принимаем сотрудников на работу, а они выбирают нас по тем или иным критериям. Соответственно, мы должны создать такие

условия, которые отличаются от тех, которые есть на рынке. Это и зарплата, и социальный пакет, и дух компании. Наш социальный пакет - это обеды, фитнес, спортивные мероприятия. Вопрос о текучке кадров не стоит. Нас это не беспокоит, хотя внутри страны этот вопрос весьма актуален. Не хватает специалистов, существует ажиотажный спрос на них, и многие зарплаты явно завышены, даже по сравнению с западными. Каждый год мы набираем пятьдесят-семьдесят молодых людей, которые только что окончили профильные высшие учебные заведения с хорошими и отличными показателями, и через пару лет практики у нас они становятся хорошими специалистами, менеджерами, инженерами. Своих сотрудников мы поддерживаем и юридической защитой, и индивидуальной помощью в кризисных ситуациях. Это немаловажно.

Его девиз - «Каждый сотрудник компании, включая меня самого, каждую минуту должен трудиться честнее, чем в предыдущую».

Я так, наверное, никогда и не пойму, что же находится внутри у компьютера и как на этом можно зарабатывать миллиарды.

Глава 13

Александр Роднянский Телеканалы «СТС», «Домашний»

Глава о том, о чем мечтают телевизионные короли; о том, за что не любят богатых, а также о том, кто развлекает 150 миллионов россиян и 50 миллионов украинцев

Александр Ефимович Роднянский родился в Киеве 2 июля 1961 года в семье документалистов: его дед был главным редактором киностудии документальных фильмов, отец - главным инженером, мать - кинопродюсером.

Окончил факультет кинорежиссуры Киевского института театрального искусства.

В 1983- 1990 годах работал на студии «Киевнаучфильм».

Режиссер более тридцати фильмов, включая «Миссия Рауля Валленберга», «Прощай, СССР», «Свидание с отцом».

Продюсер более двадцати фильмов и сериалов, среди которых «Восток-Запад», «9-я рота», «Водитель для Веры», «Моя прекрасная няня», «Не родись красивой» и др.

Лауреат более двадцати международных кинофестивалей. Дважды лауреат премии «Ника», дважды номинирован на премию «Оскар» как продюсер в категории «Лучший иностраный фильм» (1996, 2000).

В 1990- 1994 годах -генпродюсер и режиссер кинокомпании «Иннова-фильм» (Германия).

В 1995- 2002 годах -гендиректор и генпродюсер украинского телеканала «1 + 1».

С 2002 года - гендиректор телеканала «СТС».

С 2004 года - президент «СТС Медиа», которая включает в себя три главных актива: канал «СТС», канал «Домашний» и группу из 27 крупнейших региональных станций.

Знак Зодиака - рак.

Часы на запястье - стальные спортивные, восемь тысяч долларов, подарок друга Александра Цекало.

Любимый цвет - оранжевый, видимо, из политических соображений, так как в жизни носит только бело-черное и коричневое, любит ботинки «Gucci».

Двое детей.

Не курит, пьет вино.

В спорте предпочитает теннис и лыжи.

Любимое правило: «Делай что должен, и будь что будет».

Роднянский - большой любитель путешествовать. Даже я с ним познакомилась почти в воздухе - в аэропорту. Поэтому каждый раз, когда вижу его снова, расширяю свои географические познания.

– Недавно был в Бирме и Камбодже, - бросает он мне два малознакомых слова, - много ездили на машине и местных видах транспорта. Это не дикий и не экстремальный, а вполне живой туризм, оставляющий большие впечатления. Самые экзотические ощущения испытал, возможно, в ледниках на границе Аргентины и Чили, очень впечатляющие пейзажи. У меня большой список мест, где я хотел бы побывать. Я никогда толком не был в Африке, Новой Зеландии, в Австралии.

А чемоданы, интересно, он куда привозит?

– Своим домом я считаю Киев. Когда я в Москве, живу за городом. У меня свой дом с большим количеством пространства.

Мой сын мечтает о «Play Station-3», моя подруга Муся - о крокодиловой сумочке от «Hermes», а Жак Ширак мечтает выйти на пенсию. А о чем мечтают телевизионные короли?

– Я мечтаю об уважаемом, - разнообразил мое представление о мечтах Роднянский, - живом, амбициозном, агрессивном игроке лидирующей медиакомпании не только на российском, но и на европейском телерынке. Я с нетерпением ожидаю технологических изменений в информационной картине мира. Все меняется. Сначала был один канал, потом пять, и казалось, что это огромный выбор, сейчас в свободном эфире Москвы - двадцать каналов. Я убежден, что скоро их будут тысячи. Это очень увлекательно.

Хотя если продолжить дальше, то он признается и в самой сокровенной мечте - кино: все-таки сказывается четвертое поколение кинематографистов. Кстати, будет ли пятое?

– Все замечательно, - говорит о потомстве Роднянский, - двое детей. Старший окончил школу в Оксфорде и учится в LSE (Лондонской школе экономики). Я хочу, чтобы он был счастлив в собственном выборе. Мне было бы, конечно, приятно, если бы он стал пятым поколением людей, работающих в медиа. Но он склонен заниматься наукой, и я ему мешать не буду. А вот дочь - двенадцати лет - по характеру - ярко выраженный человек медиа: продюсер, автор или режиссер.

Секреты достижения успеха из каждого моего героя приходится как клещами вытягивать. Надо будет проследить, чтобы в этом месте книжку не прочитала моя мама, а то через две-три строчки у нее будут основания победоносно провозгласить, что «это» она мне уже давно говорила. На что я ей

отвечу словами Фридмана: «Если ты такой умный, то почему такой бедный?» Роднянский имеет право, в отличие от мамы, учить меня бизнесу.

– Я необычайно фокусирован. Мне жалко тратить свои силы и время на неинтересное. Мне привито домашним воспитанием, что я должен свое даже малое дело делать хорошо, так как оно является составляющей частью большого дела. Если я делаю кино и телевидение, я обязан его делать на предельно качественном уровне и не способствовать падению нравов. Я предельно ответственный человек и верю, что ничто не проходит незамеченным, особенно дурные поступки. Мой опыт это только подтверждает.

Мы расположились в его рабочем кабинете, беседуем. В приемной какой-то американец всем широко улыбается, еще не знает, что у нас это не принято, ждет аудиенции. Всем хочется делать бизнес в России.

Мы разговорились об отношении к новым русским.

– Богатых русских, - высказал свою жесткую точку зрения Роднянский, - не любят и в России, и за ее пределами. Это заслуженно. Это неприятная компания. Я много лет работал и жил на Западе, мне это заметно. Я не люблю новые деньги, их демонстрацию. Я знаю, что большинство людей тяжело зарабатывает деньги. Большие деньги, заработанные на природных ресурсах, меня не впечатляют. Я уважаю людей, которые деньги заработали мозгами, талантом и способностями, внутренними эмоциональными затратами, а не бесшабашной храбростью в период хаотического деления общенародной собственности. Уважаю тех людей, которые понимают, что деньги являются эквивалентом успеха и дарования и дают возможность самореализации, но не являются самоцелью. В России не сложилось позитивного представления о среднем классе - и это вина богатых. Было много ошибок, и деньги, в общественном восприятии, не превратились в то, чем они должны быть, то есть не стали эквивалентом таланта, энергии и способностей. Одним из возможных эквивалентов, но важным. Поэтому богатые представляются если не ворами, то хитрыми ловкачами, воспользовавшимися историческим моментом. Это психологический стереотип. Далекий от истины, но утвердившийся. Поэтому я считаю столь важным для современного медиа, и нашей компании в частности, утверждение права на частные индивидуальные ценности, права на свободу выбора, на собственное представление о счастье и несчастье. Все это должно находиться в руках отдельного человека, а не организации и государства. А в России, при выборе

приоритетов, традиционно побеждали интересы государственные. И богатые люди в России ничего не изменили в сторону другого состояния умов, в направлении, если хотите, общественной легитимизации конкуренции, таланта и успеха в бизнесе. Я уж не говорю о социальной ответственности. Без этого нельзя быть спокойным и уверенным, что завтра не случится нечто, что закроет возможности для твоего развития. После советского периода люди из толпы превратились в хоть и несчастливых, но индивидуумов. И закрывать глаза на возможные эмоциональные и психологические рецидивы прошлого нельзя. И на возможность манипуляции недовольством и обидой.

Кто- то из известных телевизионных деятелей как-то сказал: «Если показать жирафа в прайм-тайм раз сто, он легко станет звездой». Поинтересовалась у Роднянского, сколько зрителей увидят этого жирафа, если он захочет его раскрутить на своих каналах.

– Канал «СТС» - это около 150 миллионов зрителей на данный момент, - потряс меня Роднянский, - а у канала «Домашний» - около 45 миллионов. Я был и остаюсь владельцем, одним из ключевых акционеров телеканала «1+1», который является лидирующей национальной компанией страны под названием Украина. Я люблю эту компанию и ею горжусь. Она была создана группой молодых людей, мечтавших о новом телевидении. Мы начали работать над этим каналом в конце 1994 года, а в 1995-м он появился в эфире и очень быстро добился особого статуса, репутации и той роли, которую он играл на каждом этапе украинской истории. Это влиятельнейший канал, его смотрят все 50 миллионов украинцев. А вот для «СТС Медиа» - для канала «СТС» в России характерны три принципиально иных брендовых атрибута. Первое - политики нет. Это неполитическое телевидение. Не потому, что мы боимся, а потому, что это отвечает потребностям нашей аудитории, категорически отличающейся от аудитории «Первого» и «России». Второе - это развлекательный канал. Но не в унылом плоском понимании развлекательности, не в виде сочетания глупых шуток и американских комедий, а живое, ироничное, современное, информационно насыщенное телевидение, и третье - это ориентация на молодую аудиторию, динамичную, развивающуюся и ищущую ответы на вызовы сегодняшнего дня.

Роднянский очень гордится успехами своих сериалов «Моя прекрасная няня» и «Не родись красивой».

– Нашей базой и королем нашего бизнеса, - патриотично заявил Роднянский, - является российское телепроизводство. Самым популярным тележанром, который смыл, устранил

иностранные телесериалы, прежде всего знаменитые американские бренды, жанром, который неоспоримо победил в русскоязычном мире, является современный российский телесериал. Сейчас очередь кино. И мы здесь - один из лидеров. И «9-я рота» в кино, и «Няня», и «Не родись красивой» - бесспорный успех.

– Хотелось бы знать, как закалялась сталь. И когда ее в первый раз бросили в мартеновскую печь.

– В 1991 году, когда распался Союз, - поведал свою бизнес-биографию Роднянский, - я начал работать на общественно-телевизионный канал ZDF как режиссер, а позднее, создав производственную компанию, начал придумывать проекты не только для себя, но и для других режиссеров. Так я в какой-то момент почувствовал себя продюсером. Человеком, ответственным за реализацию проектов в целом: и творчески, и организационно, и финансово. Я стал производить сначала документальные фильмы, потом игровые, потом телевизионные проекты. Среди них, конечно, были удачные и неудачные. Но я всегда занимался своим делом, и, в общем, успешно. Производил игровое кино как продюсер, в итоге чего было две номинации на «Оскар». Но самое главное, когда я делал фильмы и сериалы в Германии, которые шли по европейским каналам, я понял, что телевидение - это единственный бурно развивающийся сегмент медиа, требующий к себе особого отношения. Во время перестройки именно телевидение взяло на себя функции, которые в советские времена традиционно выполняло документальное кино: функции информирования, дискуссии, протеста, журналистского расследования. Для телевидения открылись новые возможности, оно стало свободным. И неповоротливые государственные компании, испытывавшие сложности, финансовые и организационные, начали сотрудничество с частными компаниями. Естественно, для себя я думал об Украине. Шансы там были огромные: европейская страна, 50 миллионов жителей, большой потенциал. В 1994 году я приступил к проекту телевизионной компании в Украине. Из группы ребят, с которыми я делал кино, сформировали компанию «1 + 1». Это смешно, что такая крупная компания начиналась практически из ничего, в двухкомнатной квартире, с одним «жигуленком», нас было человек пятнадцать.

А сегодня оборот его компании исчисляется сотнями миллионов долларов. Для компании, которая начинала с нуля, - это много.

Попахивает олигархией - Роднянский, подобно сращивающим «власть и капитал», сращивает искусство с бизнесом, власть над

умами и душами зрительских масс с частным капиталом.

– Никакого влияния, - категорически открестился от политики интервьюируемый. - Прошли времена, когда средства массовой информации легко превращались в пропагандистские рупоры или в средства лоббирования бизнес-интересов. Я верю в телевидение диалогичное, информативное, содержательное, современное, респектабельное, модное. И ненавижу менторское, дидактичное, пропагандистское. И верю, что аудитория это чувствует. Мы ищем новые интонации, новые жанры, новый способ диалога с аудиторией. У нас не случайно состоялись два жанра, которые в России сейчас очень популярны: это комедии положений, т.е. ситкомы, и костюмные длинные сериалы. Меня как раз не устраивало в Украине, на последнем этапе Кучмы, до президентских выборов, отношение к медиа как к инструменту замшелой пропаганды. Это было ужасно. Мне стало интереснее работать здесь, в России. Я считаю, что крах прежней власти на Украине произошел во многом потому, что она не смогла уловить вызовы времени и осуществить их публичное обсуждение в медиа, не дала организовать дискуссию. Поскольку я отношусь с симпатией к изменениям на Украине, нахожу преждевременной их критику. Если будут сформированы правила игры на основе свободной конкуренции и свободного доступа к информации и равных возможностей для всех, то ситуация окажется в руках участников процесса. А если это просто смена одной декорации на другую, при тех же правилах игры, - это будет грустно.

Не эта ли несправедливость, как полагают некоторые, проявлялась или сейчас проявляется в отношении Ходорковского?

– Мы все понимаем, почему бизнес сформировался в России именно таким образом, а не иначе. Если не эти фамилии, были бы другие. Систему это бы не изменило. Исходя из того, что собственность священна, сегодня надо вырабатывать новую систему отношении, как со стороны власти, так и со стороны большого бизнеса, которая бы позволила сделать эти отношения спокойными и цивилизованными. Мне не нравится, что Ходорковский находится в тюрьме. С другой стороны, власть защищает свои права, и это надо понимать. Ходорковский не оставил нынешней российской власти шанса действовать иначе.

Глава 14

Виктор Шкулев «HACHETTE FILIPACCHI SHKULEV»

Глава о том, как комсомольские работники становились частными предпринимателями; о том, кто мало спит; о том, чьи издания читают 21 миллион человек, а также о том, кто женат уже 26 лет

Шкулев Виктор Михайлович - руководитель группы компаний «Hachette Filipacchi Shkulev» и «ИнтерМедиаГруп», являющихся лидерами на издательском рынке России.

Совокупная аудитория всех изданий составляет более 21 млн человек. Это означает, что каждый девятый россиянин читает одно из его изданий. В среднем каждый год рекламодатели в его изданиях размещают рекламу на сумму около ста миллионов долларов США.

«Hachette Filipacchi Shkulev» издает глянцевые журналы «ЕИе» с приложениями «Elle-Бизнес» и «Elle-Санкт-Петербург», «Maxim», «Счастливые родители», «Marie-Claire», «Elle Girl», «Elle-Декор», «Psychologies», а также ряд региональных и тематических проектов: «Elle-Украина», «ЕИе-ЦУМ», «Maxim-Украина», журнал «Mercury».

«ИнтерМедиаГруп» - лидер в сегменте телегидов со своей еженедельной газетой «Антенна-Телесемь» и тиражом свыше четырех миллионов экземпляров, также выпускает семь бесплатных газет «Ва-банкъ», ежедевные газеты «Призыв» и «Нижегородский рабочий». Дочерние предприятия его печатного бизнеса расположены более чем в 50 регионах России.

Шкулев родился в Сибири, в Чите.

Носит на запястье часы «Patek Philippe», является поклонником костюмов «Brioni» и запаха «Gucci».

Предпочитает здоровую рыбную кухню. Женат, имеет двух дочерей и спит всего 5- 6 часов в сутки, остальное время, конечно, работает.

Своими главными достоинствами считает целеустремленность, волю и работоспособность. С Виктором Михайловичем мы познакомились давно, в Новосибирске, на мероприятии, посвященном выпуску новой газеты, под его руководством. Шкулев тогда был руководителем «Комсомольской правды», а я - рекламной моделью для «Комсомолки» на

огромном рекламном щите, занимающем несколько этажей торца одного центрального здания города. А потом, спустя много лет, мы увиделись на крупном мероприятии, организованном французским руководством «Hachette Filipacchi» в Москве. Этот холдинг имеет свои филиалы во всем мире. Их российским партнером и стал Виктор Михайлович Шкулев. На это мероприятие в Москву слетелись руководители всех филиалов этой международной издательской группы, которая раз в год организует свои конференции в разных точках земного шара. Потом было еще несколько профессиональных встреч. Последний раз я встречалась с ним, когда работала над этой книгой, в его кабинете и с удовольствием заметила все того же секретаря в приемной, что и несколько лет назад. Я всегда восхищаюсь мужчинами, которые отличаются стабильностью не только в своих личных отношениях, известно, что Виктор Михайлович - образцовый семьянин, но он еще, оказывается, является верным боссом.

Наш разговор мы начали с обсуждения поведения наших соотечественников за границей.

– Россия быстро и динамично развивается, - высказал свое мнение Шкулев, - и те, кто поспевает за этим развитием, меняют свои оценки. Как мне видится, десять-двенадцать лет назад Россия на Западе была представлена двумя полярными категориями: первая категория - это люди, впервые выехавшие за границу и смотревшие там на современные обычные вещи с большим удивлением и восхищением, другая категория - это россияне, легко заработавшие большие деньги и так же легко их тратившие, отдавая большие деньги за пустяковые вещи. Сейчас эти две полярные категории начинают сближаться, так как все больше появляется широко образованных и трезво мыслящих интеллигентов, которые могут представить на Западе русскую культуру, которые знают зарубежье, которые являются людьми состоятельными, хорошо говорящими на нескольких языках и разумно тратящими свои деньги. Надо отметить, идет процесс самоидентификации, и поэтому многие, появляясь в Париже, Лондоне или Нью-Йорке, чувствуют потребность подтвердить свой статус, обязательно отметиться в самом дорогом отеле, заказать самые дорогие блюда и вина. А это по-прежнему создает мнение, что легко заработанные деньги легко тратятся, что русские очень расточительны. Идет тонкий процесс: те, кто находится на стадии самоидентификации, сохраняют прежнее поведение, а те, кто пережил идентификацию лет пять назад, приходят в простое кафе, чтобы прочувствовать атмосферу страны и провести время в свое удовольствие. Они не нуждаются

сейчас в шикарных ресторанах, которые обязывают быть в соответствующей вечерней одежде, а это связывает и уже может не соответствовать их планам отдыха.

Я спросила, помнит ли он свою самую первую поездку за границу.

– У меня была странная первая поездка, - улыбнулся Шкулев, - поскольку я оказался на территории ГДР в качестве руководителя группы туристов, это было в начале 80-х годов. Самое смешное, что я оказался с группой ребят, которые работали на БАМе, и это у них был единственный выезд в году. Они приехали в сапогах и валенках, тогда как был октябрь и все носили обычные туфли. И через час-полтора ходьбы по городу они категорически отказались продолжать экскурсию. Это было и грустно, и смешно, но они устали ходить в неудобной обуви.

Начало новому бизнесу в нашей стране положил закон о кооперации. Повезло тем, кто в это время находился в самом расцвете молодых лет и интеллектуальных возможностей.

– Нашему поколению повезло, - признался Шкулев, - с горбачевской перестройкой и появлением нового законодательства, в том числе закона о кооперации, появились новые возможности. Я вошел в бизнес сначала как комсомольский функционер и, будучи секретарем обкома комсомола, занимался молодежными клубами и кафе. Я почувствовал переломный момент в экономике по типу капитализма: под моим руководством создавался бизнес, а деньги получали ребята, которые становились директорами, они получали всю прибыль. Это были 1986-1987 годы. И на волне моих впечатлений, что меняются правила собственности в России, в 1988 году я покинул комсомол, начал заниматься наукой: я был аспирантом на кафедре права Академии общественных наук. Мой первый бизнес связан с появлением закона о совместных предприятиях, когда я создал предприятие, будучи юристом, по оказанию юридических услуг. Я начал оказывать услуги компаниям и частным предпринимателям, которые приезжали в Россию с целью создания здесь того или иного бизнеса. Этим я занимался два года. У нас были заказчики американцы, канадцы. Я обращался к моим сокурсникам, обладающим большими познаниями в какой-нибудь области, и они давали им консультации. Мы арендовали в полуподвальном помещении небольшой, десять-двенадцать квадратных метров, офис в центре Москвы. Я нанял бухгалтера - супругу моего товарища по комсомолу, который в то время работал за границей. Она же выполняла и функции секретаря-машинистки.

Для сравнения замечу, что сегодня офис Виктора

Михайловича только в Москве занимает площадь около 5000 кв. м, а в штате около трех тысяч сотрудников, разбросанных в более чем пятидесяти регионах страны.

Психологи всегда учат в детстве искать ответы на будущие вопросы.

– Детство мое отмечено суровыми условиями быта в Сибири с полувечной мерзлотой, - поделился далекими воспоминаниями Шкулев, - это около пяти тысяч километров от Москвы. Мой отец был строителем. И я с ним путешествовал по огромной Читинской области, которая по своей территории больше Франции. В первый класс я пошел в школе, которая находится на границе с Маньчжурией. После школы поступил в педагогический институт, на кафедру начальной военной подготовки, физического воспитания. Я с детства занимался спортом. В то время люди, занимающиеся спортом, получали социальную поддержку общества, легче было поступить в институт. С третьего курса я был секретарем комсомольской организации института. С этого началась моя профессиональная деятельность комсомольского функционера. После окончания института я не работал по своей специальности, а ушел на комсомольскую работу. Был генеральным директором «Комсомольской правды». Тогда она существовала за счет государственного бюджета, хотя и издавалась огромным тиражом, около двадцати миллионов, деньги коллективу не доставались. После путча, в августе 1991 года, руководители газеты «Комсомольская правда» попросили меня, как представителя юридической фирмы, найти правовую схему для превращения газеты в самостоятельное хозяйственное предприятие. К тому времени я освоил издательский бизнес газеты, и вместе с главным редактором мы доказали руководству, что «Комсомольская правда» может существовать самостоятельно, легально в качестве народного предприятия, а потом акционерного общества. Через юридическую и бизнес-деятельность я оказался коммерческим, а потом и генеральным директором «Комсомольской правды». Каждый сотрудник стал акционером этого крупного печатного органа, в зависимости от занимаемого в нем положения.

Я пошутила, что это и обрушило тираж газеты.

– Он резко упал, - запротестовал Шкулев, - вследствие общего экономического и политического положения в стране. Особенностью прессы было то, что она являлась инструментом пропаганды и каждый комсомолец должен был подписаться на «Комсомольскую правду», каждая библиотека должна была ее иметь, каждая школа и предприятие. Огромные тиражи использовались благодаря существовавшей политической модели.

Партия создала хорошую издательскую модель, которая предполагала печать для нашей огромной страны, каким был Советский Союз. В каждом областном центре были типографии с профессиональным издательством, с печатными станками. Когда газета захотела стать самостоятельным органом, для нее появился риск, так как она отказывалась от привычного сервиса и отношений, которые успешно работали в течение многих лет существования Советского Союза. Если до крушения Союза тираж был около двадцати миллионов, то после крушения он упал более чем в десять раз. А в некоторых городах она вообще не выходила. Разрушилась политическая модель, и некому было платить за газету.

Зная, что сейчас с газетой все в порядке, попросила рассказать, как ее удалось спасти.

– Сейчас вся пресса в основном продается не через подписку, а в розницу. Так как подписка не обеспечивает необходимой динамики, была разработана модель продажи в киосках. Тогда возникла идея помимо ежедневной газеты создать еженедельный выпуск более удобного компактного вида, потому что мы понимали, что еженедельная газета имеет больше шансов быть проданной. Получилось, что наше поколение, работающее в прежней «Комсомольской правде», создало модель перехода ежедневной газеты в еженедельную, от советского к рыночному типу. Затем я купил свои акции, когда «Комсомольская правда» была приватизирована. Я получил достаточно большое их количество, так как обеспечивал юридическую работу и возглавлял коммерческий отдел газеты. В дальнейшем я скупил еще определенное количество акций и таким образом стал самым крупным акционером газеты. В 1995 году мы создали совместное предприятие. Тогда партнером «Hachette» была одна структура нашей газеты, в которой я тоже был одним из ведущих акционеров. Таким образом, партнером «Hachette» стала группа физических лиц, которую я представлял. Со мной было трое партнеров, мы подписали договор и начали сотрудничать. Я хотел создать полифункциональный издательский дом. Мы запустили бесплатную газету «Ва-банк», журнал «Товарищ» - это был мужской журнал, потом выпустили журнал для молодежи. Через определенное время я понял, что мы пошли не в том направлении, так как успеха журналы не имели. Зато я получил большой опыт. В 1997 году я решил для себя, что «Комсомольская правда» становится для меня все менее интересной, и ушел в чисто издательский журнальный бизнес, где меньше конъюнктуры, меньше политики. Когда я был генеральным директором «Комсомольской правды», там лидировали две-три

сильные группы, мы объединились с нынешним главным редактором для концентрации капитала, скупки акций и продажи газеты одному из инвесторов. Самым подходящим оказался холдинг «Интеррос». Мы собрали более 50% акций и продали ему. Мы оставили за собой тот бизнес, который был у нас с «Hachette». Кроме того, у нас были другие совместные предприятия.

К слову сказать, на этой сделке Шкулев заработал несколько миллионов долларов, что в то время было большими деньгами. А самый свой первый миллион он заработал в 1994 году.

Решила поинтересоваться, как ему работается в женском коллективе.

– Я по своей жизненной модели - стойкий семьянин, - сказал Шкулев, и тут мне захотелось искренне поаплодировать такому уникальному заявлению. - У меня одна жена уже в течение двадати шести лет. Большое внимание оказываю своим дочерям, старшей - уже двадцать пять, а младшей - семнадцать, она только что поступила в институт. И для меня большое моральное значение имеет вопрос: кто я и с кем я, о чем я думаю. Мой моральный облик воздействует на моих детей. Если они видят во мне человека правильных моральных устоев, я надеюсь, это определит их поведение в жизни.

Я попросила Шкулева прокомментировать тенденции в бизнесе вообще, и в издательском в частности, и сделать прогноз на ближайшие десять-пятнадцать лет.

– Мне кажется, - предсказал он, - что будущее - за крупными объединениями, за мощными конгломератами, в том числе и в нашем бизнесе. Заметна тенденция к слиянию и поглощению. Хотя наш бизнес настолько динамичный, что всегда будет место для средних и малых компаний. Но основными игроками на рынке они не будут. Чем дальше, тем больше сливаются интересы журнала-рекламоносителя и рекламодателя. Рекламодатель через журнал выбирает своих читателей и потребителей. Эффективные коммерческие альянсы ведут к сближению рекламоносителя и рекламодателя.

Глава 15

Небольшая ремарка

Из соображений женской солидарности не могу не отметить представительниц прекрасного пола в бизнесе. Хотя в нашей стране самостоятельных женщин - долларовых миллиардеров нет. Правда, в списке «Золотой сотни» одна есть, но у нее муж - мэр, а это, наверное, помогает. Мне бы хотелось скорее отметить тех женщин, которые самостоятельно, с нуля создали свое дело и лидируют в своих областях. Тот факт, что их нет среди миллиардеров, видимо, говорит о том, что им труднее бороться с мужчинами за бизнес-лидерство. И именно поэтому мне хочется, чтобы мы с вами их поддержали. В защиту женского бизнеса, справедливости ради, следует отметить, что среди мультимиллионеров в нашей стране женщин становится все больше и больше.

Сильную полемику также вызывает вопрос о возможности совмещения женщинами бизнеса и семьи, поэтому для большей наглядности я выбрала тех, которые с успехом объединили в себе такие понятия, как «мать», «жена» и «деловой лидер».

Глава 16

Ирина Эльдарханова «КОНФАЭЛЬ»

Глава о самой большой конфете в мире и о том, как командир звездочки стала Шоколадной Королевой; о том, как русская девушка вышла замуж за чеченца, а также о том, сколько стоит грузовик шоколада и можно ли себя, сладкого, облизывать

Ирина Борисовна Эльдарханова - Шоколадная Королева.

Председатель совета директоров кондитерской фабрики «Конфаэль».

Познакомились мы пару лет назад. К нашему удовольствию, мы с ней попали в книгу Константина Борового «Двенадцать топ». В ней описаны портреты 12 женщин - топ-менеджеров. Ирина Борисовна с детства обладает комсомольско-активистской способностью объединять людей, и после выхода книги она мне позвонила, сказав, что все героини опуса Борового должны друг с другом познакомиться и подружиться. Сбор в таком-то ресторане, в такой-то день. Я извинилась, сказав, что сейчас не в Москве и живу в Париже.

– Ничего страшного, когда будете в Москве, позвоните, и мы еще раз соберемся.

Так мы с ней и познакомились. Потом, чуть позже, на мой день рождения Ирина сделала мне роскошный подарок. Она преподнесла мою статую, почти настоящий музейный экспонат… из чистого белого шоколада. Весила она более пятидесяти килограммов и изображала, видимо, меня, но малоодетую. Эту статую, под всеобщий восторг, внесли вместе с сертификатом, который гласил, что это мой портрет и есть я его могу гарантированно целых два года. У меня возник вопрос, что с ней делать. Съесть ее самой невозможно и как-то неловко, как тому алкоголику, который не хочет выпивать в одиночку, а отвезти 50 килограммов шоколада в Париж тем более. Даже из ресторана в московскую квартиру мою шоколадную копию доставили с трудом, завернув ее в тонкую шелковую ткань. Статуя заняла все заднее сиденье большой машины, так что дверцы еле закрылись. Потом, с немалыми усилиями и с риском повредить, подняли на этаж и установили в гостиной. И, несмотря на искушение откусить кусочек высококачественного шоколада от уха или пальца, я не могла себе позволить испортить это произведение искусства. В результате долгих раздумий я решила отвезти ее в

детский дом и подарить шоколад детям. Меня сопровождала съемочная группа НТВ, которая тогда снимала документальный фильм, как потом оказалось, о девушках Рублевки. Почему-то я туда попала, хотя не имею к Рублевке никакого отношения, но людям так хочется обо мне думать, я им не возражаю. Вот с такими приятными и ароматными обстоятельствами связано мое знакомство с Ириной Борисовной. А еще спустя какое-то время она пригласила меня к себе в гости. Я приехала в ее огромный загородный дом и познакомилась с ее мужем Аднаном и с тремя красавцами-сыновьями. Увидев сразу троих, таких красивых и сильных, я поверила в биологическую аксиому о том, что от смешанных браков рождаются красивые дети. Уезжала я от Эльдархановых под большим впечатлением и с большим количеством шоколада. Ирина Борисовна оказалась второй идеальной женщиной в мире, встретившейся мне. Обе они описаны в этой книге. Обе удачно соединили в себе свои женские способности и обаяние, свое женское счастье с успехами в бизнесе.

Ирина Эльдарханова, как мудрая женщина, могла бы, на мой взгляд, стать успешной в любом виде бизнеса. Но думаю, что торговать сталью или нефтью было бы ей неинтересно. А создавать вкусную красоту - совсем другое дело. Ее муж Аднан хоть и является ее партнером, но имеет другие бизнес-приоритеты и научные пристрастия, тогда как компания «Конфаэль» - это ее дитя. Четвертое.

Ирина Борисовна Эльдарханова, в девичестве Христолюбова, родилась в Хабаровске.

По знаку Зодиака - Близнецы. Говорят, что рожденные под этим знаком соединяют в себе как бы двоих людей. Так и Ирина: с одной стороны, любящая и любимая жена и мать, а с другой - сильная и уверенная бизнес-леди, не пасующая перед трудностями, умеющая найти правильные решения и создавшая свое дело практически с нуля.

На четырехэтажной фабрике трудится более 700 человек. При этом только что началась реконструкция и расширение производства. Продукцию «Конфаэль» можно купить в трехстах московских магазинах, в 12 фирменных бутиках и через многочисленные франшизы по всей стране.

«Женский» бизнес имеет неженский оборот. Но вот что удивительно: ни в тоннах, ни в миллионах Ирина свой бизнес не оценивает, оставляя эту формулу журналистам. Для нее главное - как ее шоколад помогает в создании и развитии отношений между людьми.

Сидим с Ириной Борисовной в ее большом доме,

разомлевшие после вкусного ужина, вспоминаем ее детство. Я, как великий психоаналитик, мысленно усадила ее на диван, а в реальности - на стул в гостиной, сама взяла самый что ни на есть осязаемый огромный кусок торта и чашку чая и анализирую психологические причины, толкающие девушек в опасные джунгли бизнеса.

– Я родилась на Дальнем Востоке, - начала Эльдарханова, - в Хабаровске. Хотя это не родина моих предков. Папа родился и вырос на Урале, служил в армии на Дальнем Востоке. Родителей мамы туда сослали из Омска, как кулаков, дед был купцом. Родители познакомились, можно сказать, на службе, потому что папа служил в армии, а мама работала в воинской части. После службы папа уехал на Урал к своим, но не мог преодолеть свои чувства и скоро снова вернулся в Хабаровск. Их взаимные отношения и отношение к детям для меня до сих пор остаются поразительными. Семья была небольшая, двое детей: я и сестра. Папе же всегда хотелось иметь мальчика, видимо, поэтому я, на подсознательном уровне, воспитывала в себе мальчишеские черты характера. Ездила всюду с папой: на рыбалку, в лес за грибами, строила вместе с ним дом.

Я задумалась, а так ли это необходимо - иметь мужские качества женщине, занимающейся бизнесом. В частности, мужскую логику. Хватит того, что мы уже завоевали право на их бизнес-униформу - брючно-пиджачный деловой костюм.

– Несмотря на то что мужчины, - в голосе Ирины Борисовны послышались феминистские нотки, - монополизировали некоторые качества, присущие в равной степени всему роду человеческому, они могут проявляться с успехом и в женщине. Женщины, занимающиеся бизнесом, должны быть, как и мужчины, максималистами. Без этого бизнес не будет успешным. Здесь понятия «нельзя» и «невозможно» отбрасываются. В бизнесе нужно жертвовать своими личными интересами, удовольствиями и развлечениями. Все посвящается Делу. Принято предполагать наличие деловых качеств у мужчин, потому что чаще всего именно мужчины заинтересованы делать карьеру и добиваться успехов в деловой жизни. Поэтому им приписываются деловые «мужские» качества.

Как великий педагог, хотела бы донести до детей всех времен и народов мысль о необходимости образования. Ищу в успешных бизнесменах положительные примеры, дабы уверенно вывести необходимую статистику - для того, чтобы много зарабатывать впоследствии, сегодня дети должны хорошо учиться, учиться и еще раз учиться, как завещал сами помните кто.

– Мне всегда было непонятно нежелание детей начальных

классов, - я уже готова ее расцеловать, - работать над уроками, их незаинтересованность. И я всегда, с большой искренностью, стремилась им помочь и изменить ситуацию. Я не могла с этим смириться, с таким отношением к жизни. Мне казалось, что так просто можно подготовиться к урокам, не прикладывая особых усилий и при этом доставив удовольствие своей маме и не огорчив учителей. Но при этом я не была круглой отличницей. Я не ставила это во главу угла. Я любила учиться и знала, что должна буду поступить в институт, увлекалась химией, училась на подготовительных курсах ленинградского института. Маме моей не приходилось меня стимулировать и контролировать, наоборот, она хотела, чтобы я больше отдыхала.

Воодушевленная единомышленницей, я захотела большего - вывод, что лидерские качества сегодняшних миллиардеров проявлялись еще в школе в общественной работе.

– Я без всякой необходимости брала на себя какую-нибудь ответственность, - порадовала меня Эльдарханова. - Начинала в первом классе с командира звездочки, вы помните, наверное, все ребята первого класса разбивались на группки по пять человек - звездочки. В дальнейшем много разных ответственностей было на мне, и я в том числе была лидером неформальных организаций, которые были направлены на то, чтобы наш класс был дружным, собранным, дисциплинированным. Для чего устраивались субботники по сбору макулатуры, металлолома, генеральные уборки класса, которые иногда отмечались детскими застольями с тортом и чаем. У нас были активные и инициативные девочки, и мы пытались преодолеть пассивность мальчиков и привлечь их к общественной работе.

В восьмом классе я уже была секретарем комитета комсомола школы.

Попросила Ирину Борисовну сделать вывод о том, что отношение к учебе и школьная успеваемость являются определяющим фактором профессионального становления и успешности в последующей жизни. И потерпела крах.

– Если проанализировать одноклассников, - опровергла мои педагогические устои Эльдарханова, - то не улавливается четкая корреляция между успеваемостью в школе и достижениями во взрослой жизни. Мне кажется, большее значение имеют характер и организаторские способности, когда человек проявляет свою инициативу. В нашем классе были отличники, для которых очень важны были отметки, но после школы они добились немногого и не удовлетворены жизнью.

Подозреваю, что она - единственная из класса, кто добился успеха. Но для того чтобы в этом удостовериться, необходимо,

хотя бы иногда, встречаться с бывшими одноклассниками.

– Это редко удается. - Ирина Борисовна не настолько тщеславна. - Я живу в Москве, а они в Хабаровске. Но когда я туда приезжаю, класс собирается в более полном составе, чем обычно: в небольших группах по интересам. Что для меня всегда поразительно, так это то, что характеры не меняются, все остаются прежними. Прошло уже тридцать лет после окончания школы. Наши малоинициативные мальчики не достигли успехов, сейчас они в возрасте около сорока семи лет, и в основном это демобилизованные бывшие военные, работают охранниками и не свободны ни в действиях, ни в средствах.

В это время открылась дверь и в проеме появился муж Ирины, который поинтересовался, не соскучились ли мы без мужчин. Мы не соскучились, но заговорили о них. Точнее, о нем.

– Нас свела судьба, - рассказывает мне Ирина Борисовна одну из самых романтичных историй, которую я когда-либо слышала. - На втором курсе института я впервые решила изменить свой маршрут - лететь из Хабаровска в Ленинград через Москву. В столице у меня было всего несколько часов, и моим точным намерением было, посмотрев смену караула на Красной площади, найти кинотеатр и посмотреть фильм до отправления поезда. Я пошла искать кинотеатр. Было удивительно странно встретить человека, который у меня спрашивает, как пройти к кинотеатру. Интересно, что у нас были две одинаковые шапки-ушанки из кролика. Тогда было модно девочкам носить подобные мужские шапки. Он был на преддипломной практике в Москве и, будучи очень ответственным человеком, закончил ее раньше и решил пойти в кино. С первого момента появилось ощущение близкого и родного человека. Эти несколько часов мы без конца говорили о наших близких, о наших культурах. Аднан оказался чеченцем. Я каждый день благодарю Бога за моих родителей, за моего мужа и его родственников и за моих детей. Когда я сообщила маме, что познакомилась с чеченцем, она была встревожена, «наслышавшись» об их обычаях. Я ее успокоила, сказав, что чеченцы не женятся на русских, а потому наша встреча не будет иметь продолжения и нам не суждено быть вместе. Но в результате этого знакомства я поняла, какого мужа хочу. Надо сказать, в ранней юности меня называли недотрогой, я никому не позволяла себя даже целовать. Он тоже не имел отношений с женщинами: будучи самым младшим на курсе (поступил в институт в пятнадцать лет), не привлекал более старших сокурсниц. При встрече со мной ему было двадцать лет. Но в день нашего знакомства, уже в момент расставания, мы долго целовались на перроне перед моим поездом, который, казалось,

навсегда увозил меня от этого молодого человека. Вот так и случилось: мы оба, скромные и воспитанные, вдруг потеряли голову. Через две недели, перед тем как вернуться в Грозный, он приехал к нам в Ленинград.

За эти несколько дней, проведенные в Ленинграде, я влюбилась в него по уши. При расставании я не могла сдержать слез и рыдала без остановки. Было впечатление, что я теряю часть самой себя. Он тоже был расстроен. Последующие полтора года были бесконечным ожиданием писем, я несколько раз в день бегала к институтскому почтовому ящику. Мы часто заказывали переговоры друг другу, приходилось по часу ожидать связи на переговорном пункте. За это время было несколько коротких встреч. Одна произошла летом. Он уже работал на Урале: после окончания института получил туда распределение, в первый свой отпуск должен был ехать к себе в Грозный. А я, будучи заместителем секретаря комсомола института, была послана в стройотряд на работу в совхоз, где в моем подчинении было сто человек, хотя мне тогда было всего девятнадцать лет. Он позвонил, сказал, что сегодня летит в Грозный. В эти же сутки, в час ночи, он стоял у двери моей комнаты в общежитии. Я ему открыла, удивляясь. Он сказал, что, пока он ждал отправления своего самолета, было объявлено, что есть всего один билет на самолет, вылетающий в Ленинград. И он не удержался, купил этот билет, чтобы провести со мной несколько часов. Утром я его проводила на самолет, улетавший в Грозный. Эти полтора года до нашей свадьбы проходили с ощущением невозможности переступить через многовековые обычаи его нации. Он считал, что не должен омрачить жизнь своих родителей, женившись на русской. Оно и понятно: малочисленный народ должен себя сохранять: свой этнос, язык, культуру. Мои родители тоже были против.

Но Аднан и Ирина все равно поженились, позади - серебряная свадьба. У них трое красавцев-сыновей.

Вернемся к бизнесу. Самый распространенный вопрос, который задают себе женщины, прежде чем броситься в мутные воды предпринимательства, - это не мешает ли бизнес женщине быть хорошей матерью и женой.

– Когда я была на последнем бизнес-форуме в Лондоне, - сказала Эльдарханова, - который был посвящен теме «Женщина и бизнес», я была поражена интересом мужчин к этой теме. Даже в последний день круглый стол, который по плану и так заканчивался вечером, продлили минут на сорок. Зал был полным, и мужчин оказалось около 90%. Это были либо топ-менеджеры, либо владельцы наших крупнейших российских

компаний. Всех интересовала проблема не того, как женщина может организовать бизнес, а как она может совмещать бизнес с семьей, вопрос выбора между семьей и бизнесом. Даже прозвучал вопрос: «Как вам удалось сублимировать свои женские чувства?» Надо сказать, что среди участников форума все женщины были с нормальным сочетанием семьи и бизнеса: все были замужем и воспитывали не по одному ребенку. Перед ними не стоял вопрос выбора: либо семья, либо бизнес. Они с успехом сочетали работу со своей женственностью и воспитанием детей.

Поинтересовалась, что первично, курица или яйцо, точнее, бизнес или шоколад.

– Моя работа связана не с любовью к сладостям, - честно призналась моя Шоколадная Королева, - а с любовью к бизнесу. Когда мы занимались таможенным бизнесом, наша бывшая сотрудница, работающая с немецкой кондитерской фабрикой, попросила помочь ей купить двадцать тонн шоколада с отсрочкой платежа за него. Им нужно было продавать определенное количество шоколада, чтобы стать эксклюзивным поставщиком в России. Они это могли предложить человеку, которому можно безусловно доверять. Я не люблю говорить «нет» и поэтому сказала: «Давайте попробуем». Чтобы продать этот шоколад, мы стали давать рекламу, связались с оптовыми рынками. Постепенно мы ввязались: получили вторую, потом третью машину, потом стали получать десятки этих машин из Германии, Австрии, Польши. Бизнес был интересным, рентабельным (20-30%), с высоким денежным оборотом. Машину можно было продать за один-два дня. Но к собственному производству шоколада нас подтолкнули сыновья. Они говорили, что импортный шоколад невкусный, и информация о том, что этот шоколад ест весь Запад, не оказывала на них никакого влияния. При исследовании многих дорогих, респектабельных сортов шоколада и шоколадных конфет мы обнаружили в них большое содержание заменителей. И решили тогда, что не хотим производить подобный шоколад. Мы поставили перед собой цель: создать не только вкусный, но и самый высококачественный продукт на шоколадном рынке. И для этого нам пришлось полтора года собирать рецепты и ингредиенты по всему миру, перепробовать тонны шоколада и получить рекомендации от Международной ассоциации производителей какао. На этом мы создавали свою рецептуру. Сегодня у нас много патентов - мы охраняем наши технологии и новации. Наше производство создано не на основе бизнес-плана, а на интуиции и потребностях души. Наша семейная традиция всегда предусматривала заботу о наших близких и друзьях.

Вот- вот, даже планировка дома, видимо, проводилась с учетом удобства друзей -огромная сауна, многочисленные спальни для гостей. Я полюбопытствовала, сколько человек гостеприимные хозяева могут, в случае затянувшегося праздника, уложить на ночлег.

– Человек пятьдесят, - улыбнулась Ирина Борисовна, пока я восстанавливала равновесие, чуть не упав со стула. - Говорю с уверенностью, потому что у нас на третьем этаже, помимо спален для гостей, приготовлено много дополнительных матрасов, чтобы их можно было разложить рядами. Кстати, так часто и происходит, например, когда наша институтская группа через много лет впервые собралась в полном составе.

– А кто в бизнесе муж? Неужели жена?

– Наш совместный бизнес с мужем для меня является очень комфортным: я знаю, что на полпути он не остановится и ничего не надо перепроверять. А так как мы начали заниматься бизнесом в конце 80-х годов, еще до переезда в Москву, то у нас было много разных видов нашего семейного бизнеса: и торговые, и производственные. Многие именно мужские функции выполнял Аднан, хотя ему и неинтересно заниматься бизнесом. Он до сих пор в первую очередь - человек науки: доктор технических наук, академик Отраслевой академии, автор около ста пятидесяти публикаций, в том числе пяти монографий. Аднан проводит исследования, пишет статьи, книги, читает лекции об улучшении качества металлов, работает с аспирантами и докторантами. Поэтому в бизнесе он делает только то, что я сама сделать не могу: во взаимоотношениях с важными экономическими, таможенными и государственными органами он более спокоен и дипломатичен. Я вижу идеи, я могу организовать производство, а он может способствовать идеальному существованию и сохранению всего этого. Отношения полноправные. Мы знаем свои сильные и слабые стороны. Я - человек творческий, рвущийся вперед. Задача мужа - периодически натягивать поводья и говорить «стоп». В принципиальных семейных вопросах я ему уступаю решение. В некоторых бизнес-вопросах я могу настаивать на своем и нести ответственность. У нас есть бизнес, связанный с сельским хозяйством в Ставропольском крае, за который отвечает только он. Это совхоз, выращивающий пшеницу и другие злаковые и овощные культуры. Но каждый из нас, занимаясь своим делом, всегда имеет право рассчитывать на помощь другого. Я часто прошу его помочь мне делом или советом, но так же часто я прошу его не мешать мне.

Когда Ирина Борисовна подарила мне на день рождения пятидесятикилограммовую шоколадную статую, я думала, что это

- самая большая шоколадная конфета в мире, и хотела занести ее в книгу рекордов Гиннесса. Но не смогла поднять. Впоследствии оказалось, что «конфетки» бывают и побольше, особенно если это сложная ракета, самолет или аллигатор в натуральную величину.

– Наше производство действительно уникальное, - призналась Эльдарханова, - наша позиция делает нас конкурентоспособными на всех мировых рынках. Я этим горжусь. Наш максимализм и неуемность способствовали созданию таких технологий, которых нет нигде. Сейчас нет ни одной компании в мире, которая могла бы выпускать такой спектр подарков с использованием шоколада. Это данные объективного исследования, которое провела для нас независимая компания. У нас сейчас несколько тысяч видов изделий, не считая индивидуальных корпоративных заказов.

Например, заказал клиент портрет дорогого Ивана Иваныча и дарит с пожеланием, чтобы тот «всю жизнь был в шоколаде». Ну, может быть, не всю, но в течение года, проходя мимо, он сможет «себя» облизывать.

– Тема шоколадных картин и портретов, - сказала Ирина Борисовна, - восхищает людей не только своей оригинальностью. Я ощущаю в этом энергетический смысл. Известное выражение о шоколадной жизни, можно сказать, реализуется при изготовлении твоего шоколадного портрета. Получается человек в шоколаде. Он может храниться в течение нескольких лет. На изготовление уходит около недели. Стоимость - около 500.

На прощание мы поговорили о мечтах и планах.

– Мне хотелось бы, чтобы на всех самых красивых и важных празднествах, в том числе на королевских и президентских свадьбах и торжествах во всем мире, подавались наши шоколадные угощения и подарки. Мы стремимся к этому. В ближайшие три года мы хотим построить минимум три фабрики: в Персидском заливе, в Европе и Казахстане.

А пока развиваем собственную сеть в России и каждый год придумываем новые коллекции, изменив главное направление бизнеса. Пять лет назад, выходя на рынок, мы думали, что предлагаем покупателю новую марку шоколада самого высокого качества. Сейчас поняли главное - мы делаем подарки из материала Шоколад. Такие подарки создают отношения между людьми. И я искренне горжусь этим!

Я тоже!!

Глава 17

Инна Бельтюкова «КАПИТАЛ ТУР», «ИННА ТУР»

Глава о самых экзотических странах и о топ, кто является королевой туризма; о том, можно ли работать вместе с мужем; о том, какой отель самый лучший в мире; о том, почему нужно всегда сохранять контрольный пакет; о том, умеют ли готовить бизнесвумен, а также о том, что «Эскада» - это психотерапевт

Про нее я могу говорить часами. Это одна из бизнес-леди, которую я всегда привожу в пример. Она смогла воплотить в жизнь мои представления об идеальной женщине. Это красивая и всегда элегантно одетая дама, счастливая и ответственная мать, любящая и любимая жена, лидер в своей области бизнеса. Инна с Игорем, своим мужем и партнером, дважды с нуля построили бизнес: они являются авторами известнейших проектов на отечественном туристическом рынке - «Инна тур» и «Капитал тур».

Инна является членом Российской академии туризма. На церемонии награждения «Туристические бренды года 2005» Инна Бельтюкова была по праву удостоена звания «королевы туризма». И этого мнения придерживаются не только коллеги, в списке «Топ 200 деловых женщин России» («Карьера», март 2005) Инна стала первой среди представительниц, возглавляющих лучшие туристические компании страны. Инна - общепризнанный авторитет, редкие публикации по туризму в ведущих газетах и журналах обходятся без ее экспертного мнения.

Инна родилась в Москве 19 октября 1963 года.

Закончила экономический факультет МГУ, а в 1988 году защитила кандидатскую диссертацию на тему «Планирование туристической экскурсионной деятельности».

Будучи старшим научным сотрудником, занималась туристической инфраструктурой в Центральном экономическом научно-исследовательском институте РФ.

Свою первую тысячу долларов она заработала в компании «Инна тур». Свой первый миллион долларов - там же.

На запястье носит золотые часы «Картье» и никогда не расстается с мобильным телефоном.

Прекрасно поет, играет на фортепиано и гитаре. Ругаю ее, почему до сих пор не выпустила свой диск. Обещает исправиться.

Свою первую заграничную поездку вспоминает с гордостью и с улыбкой.

– В 1991 году, - рассказала Инна, угощая меня медом в своей роскошной загородной усадьбе, - пройдя жесткий отбор, я стала участником советско-американской программы развития малого бизнеса в СССР, как начинающий предприниматель была направлена на стажировку в США. Я оказалась последней на регистрации рейса на Нью-Йорк Экономический класс был перепродан, и меня посадили в первый. Весь полет я переживала за то, что с меня потребуют доплату, ведь с собой было всего четыреста долларов на месяц и список обещанных подарков из семнадцати наименований. Мы прилетели в Штаты после августовского путча 1991 года. Нашу делегацию встречали с транспарантами как вестников свободы. Интервью, бизнес-ланчи, презентации, поездки в Лас-Вегас, Чикаго, Канзас-Сити. Но, несмотря на все впечатления, я поняла, что никогда не смогу жить нигде, кроме России. Сегодня, когда я объездила почти весь мир, убеждаюсь в этом каждый раз, возвращаясь домой.

Мне всегда интересно, с чего начинался бизнес. Кажется, этот контраст между «нулем» и «миллиардом» выглядит очень впечатляюще.

– Мы стартовали, заложив однокомнатную квартиру. Игорь настоял на том, чтобы назвать компанию моим именем. Кроме нас с мужем, - поделилась Инна, - в «Инна тур» было три человека, мы размещались на площади двадцать квадратных метров.

Сегодня площадь ее офисов измеряется тысячами.

– За три года, - продолжила Инна, - компания стала лидером по продажам авиабилетов российских и иностранных авиакомпаний. Благодаря акции «Инна тур» «Окно в Париж» Франция стала направлением массового спроса. Каждый четвертый россиянин, посетивший Париж, был клиентом «Инна тур».

С 1998 по 2000 год мы были даже организаторами и спонсорами фестиваля российской культуры в Каннах. За этот проект нас наградили медалью МИДа России «За вклад в развитие российско-французских отношений в области культуры» и пальмовой ветвью города Канн. С тех пор этот фестиваль стал традиционным.

Я долго кружила вокруг да около больной мозоли, но все-таки пришлось наступить - я попросила прояснить обросшую слухами бизнес-проблему, намекая на заголовки газет «Инна тур» осталась без Инны».

– В 2000 году, - вздохнула Инна, - мы приняли решение об

объединении с крупным финансовым холдингом, что еще больше усилило позиции «Инна тур». За два года компания выросла в три раза и стала самой крупной на рынке, при этом мы вышли на качественно новый уровень, как с точки зрения технологий, так и имиджа. Перспективу развития проекта мы связывали с интеграцией в международный туристический концерн. Но взгляды на стратегию развития бизнеса с мажоритарным партнером разошлись. Нам пришлось оставить компанию, которой посвятили десять лет жизни. Сказать, что зигзаг судьбы был болезненным, - значит не сказать ничего.

Я же мысленно загнула палец, чтобы не забыть важное правило будущего миллиардера - никогда не продавать контрольный пакет.

– После ухода мы получили целый ряд предложений, - продолжила Инна, - в том числе не связанных с туризмом. Однако, заручившись поддержкой двух банков, мы решили еще раз начать туристический проект. Хотелось воплотить в жизнь нереализованные идеи. Передышка в бизнесе позволила нам внедрить более совершенную бизнес-модель. Впервые на российском рынке туроператор стартовал как многопрофильный поставщик. Многие конкуренты говорили, что все это нереально, слишком смело и амбициозно. До появления «Капитал тура» диверсификация в туризме не была популярна, и мы отчасти произвели переворот в сознании своих коллег, убедив своим примером, что можно быть конкурентоспособным на каждом из направлений. За два года «Капитал тур» вошел в число крупнейших туристических компаний страны.

По статистике в стране десять тысяч зарегистрированных туристических компаний, и каждый год около тысячи новых появляются и исчезают. Интересно, как выживают в такой жесткой конкуренции, в условиях безумных ценовых войн.

– Действительно, сегодня благодатное время для туристов, которые имеют возможность купить путевку в несколько раз ниже себестоимости. Туроператорский бизнес на этом этапе отчасти превратился в большое социальное агентство по дотации отдыха населения. Выживают сильнейшие. Преимущества нашей компании в сбалансированности турпродукта: прибыльные направления дотируют планово-убыточные. В этом залог устойчивости многопрофильной бизнес-модели.

Имея прекрасную возможность узнать будущее отрасли, прошу сделать прогноз на десять лет вперед.

– Российская туристическая отрасль вступает сегодня в завершающую фазу структуризации. На этом этапе формирования рынка произойдет окончательное разделение его участников на

игроков оптовых и розничных, нормализуется их численность. Через семь-десять лет на туристическом рынке останется не более десяти-пятнадца-ти туроператорских компаний, которые будут контролировать направления массового спроса. И наша задача - быть одной из первых среди них. Проявятся классические тенденции - концентрация и укрупнение бизнеса, как операторского, так и агентского. Последний пойдет по пути развития сетевых проектов, удельный вес которых возрастет как минимум до 50% от общего объема турагентских продаж. Развитие интернет-технологий приблизит конечного потребителя к поставщикам туруслуг. И, наконец, неизбежна интеграция российского туристического бизнеса в международный.

Удивительно, что лидерство в бизнесе у Инны сочетается с мягкостью по отношению к окружающим. Ей трудно уволить сотрудника, она всегда старается дать ему шанс эффективнее реализовать себя. Игорь, будучи рассудительным и жестким человеком, уравновешивает и компенсирует ее в этом дуэте.

Интересно, сможет ли красивая женщина себя объективно оценить, что мешает ей добиться еще большего успеха и что помогает.

– Я очень целеустремленный и работоспособный человек, - Инна не сурова к себе, но справедлива, - большой оптимист. Я люблю людей и, как правило, чувствую ответную благожелательность. А мешает мне мой максимализм и перфекционизм.

Любопытствую, остались ли на земном шаре страны, которые она еще не посетила.

– Да, - отвечает Инна, - планирую деловые поездки в ЮАР и Бразилию.

Человек, который так много летает, как она, наверное, уже в свои собственные каникулы ни в какую туристическую поездку никуда не захочет лететь, даже если может, - предположила я.

– Туризм - это не просто бизнес или профессия, это образ жизни. У нас практически не бывает отпусков, как у всех людей, для которых мы работаем, но есть уникальная возможность во время командировок увидеть любой уголок планеты. Наши зарубежные партнеры всегда стараются показать и дать почувствовать все самое лучшее и интересное, что может быть у них в стране. Но по-настоящему я отдыхаю только дома с семьей. Подмосковный лес - моя стихия. С четырех лет я - страстный грибник.

Самые экзотические страны, по мнению Инны, это Австралия и Шри-Ланка. Самый лучший отель, где ей приходилось останавливаться, - «Badrutt's Palace» в Сан-Моритце в Швейцарии.

С появлением интервьюируемых бизнес-леди появился новый блок немужских вопросов для обсуждения. Например, макияж…

– С детства люблю рисовать, в том числе себя. К сожалению, чаще всего делать макияж приходится в машине, искренне радуюсь, когда водитель притормаживает на красный свет.

Или дети…

– У меня две девочки. Старшая - очень ответственная, целеустремленная, окончила с золотой медалью школу и с красным дипломом МГИМО, только что вышла замуж - нашла свою судьбу в Интернете - и стала моей коллегой. Младшая - очень открытая, артистичная, с ней очень интересно общаться, для девятилетнего ребенка она не по годам взросло мыслит. Мне было тяжело в разгар бизнеса решиться на второго ребенка. Многие конкуренты думали, что моя карьера закончена, и потирали руки. Но они напрасно радовались. Я родилась в семье однолюбов. Это наложило отпечаток на мое отношение к семье. Мама с папой всю жизнь посвятили детям. Самый страшный день в моей жизни - день, когда не стало мамы. Она не дожила всего год до своей «золотой» свадьбы. С тех пор папа живет с нами. Продолжением его любви и заботы стала моя младшая дочка, с которой они дружат не разлей вода. Папа - очень добрый и светлый человек, несмотря на свои семьдесят пять лет, прекрасно выглядит, водит машину, во всем помогает - как и прежде, отдает себя близким людям.

Или о муже… Меня удивляет и радует их длительная взаимная привязанность и верность, несмотря на постоянное общение двадцать четыре часа в сутки и на работе, и дома. Неужели никогда не ругаются. Хотя, похоже, с ней невозможно поругаться. Я пробовала - не получилось.

– Общее дело для меня идеальная формула сосуществования с мужчиной. Я настолько много времени уделяю бизнесу, что понять и простить это может только муж-партнер, так же одержимый работой, как и я сама.

Так кто же главный в семье? Или, как говорит мой папа, «муж в семье - это жена»?

– А кто в творческом союзе важней - звезда или продюсер? - отвечает вопросом на вопрос Инна. - У нас с Игорем удачно совмещаются и человеческие, и профессиональные качества. Мы взаимно дополняем друг друга. Я - экстраверт, он - интраверт. Я не дружу с бумагами, постоянно теряю кошельки, особенно когда «генерирую идеи», - словом, стратег. А он, как классический тактик, аккуратен, системно, по-мужски, мыслит. Глобальные решения принимаем только при обоюдном согласии обеих сторон. Иногда этому предшествуют горячие споры, но всегда

находим компромисс. По большинству рабочих вопросов мы с Игорем взаимозаменяемы, хотя не все считают это рациональной моделью менеджмента.

Могла ли Инна изменить мужу, влюбиться в другого мужчину?

– Для меня это была бы трагедия. Для меня муж и любимый мужчина должны быть в одном лице. Мне искренне жаль тех людей, которые не могут себе позволить просыпаться рядом с любимым человеком.

– А чего нельзя прощать любимому человеку?

– Любимому человеку можно простить все. Вопрос в другом, останется ли он после этого любимым.

Ну вот, на следующем вопросе я ее поймаю. Когда я спрашивала миллиардеров, какую роскошь они себе позволяют, то все дипломатично увиливают, как от налогового инспектора, от вопросов о частных самолетах и виллах, говоря почти всегда общие фразы, типа «путешествия, свобода передвижений». Для Инны путешествия - это работа, как же, интересно, она выкрутится.

– Мой люкс представляет для меня психотерапевтический эффект. Когда я отправляюсь на работу в Париж, Берлин и другие города Европы, я выбираю для себя самую дорогую и красивую в городе улицу бутиков, а лучшие психотерапевты - «Шанель» и «Эскада», жаль, что больше не практикует «Тьерри Мюглер».

Все хотят знать, готовят ли деловые женщины.

– Я очень люблю дом и уют. Культ чистоты и вкусной еды нам с сестрами привила мамочка. Но когда я стала деловой дамой, то пришлось делегировать хозяйство помощницам. В самую последнюю очередь я рассталась с готовкой, долго не могла допустить до своей кухни постороннего человека. Сейчас уже не представляю, как бы я могла нести ответственность за желудки близких, учитывая, что временами прихожу домой только ночевать. Однако в одном осталась себе верна - я очень люблю печь пироги, поэтому у нас в доме на праздничном столе всегда стоит большой вкусный торт, приготовленный моими руками.

Вот- вот, и «я на том пиру был, мед, пиво пил», торт действительно был очень вкусный.

И напоследок формула успеха от Бельтюковой:

«Человек в жизни добивается того, на что хватает смелости замахнуться. Очень жаль, что многие способные люди боятся иногда даже мечтать. Я некоторых пытаюсь будоражить, повысить их самооценку. И, конечно, очень важны такие качества, как целеустремленность, трудолюбие и любовь к своему делу. Как говорится, везет тем, кто «везет».

Глава 18

Формулы успеха, или Как стать миллиардером

Глава о тех, кто не живет на одну зарплату; о самом богатом человеке в мире и пользе образования и трудного детства; о том, что трудоголизм -лучший из наркотиков; о том, как бороться с конкурентами, а также о том, какова она - универсальная формула успеха

Один из распространенных способов достижения успеха, по мнению многих специалистов, - это анализ и наблюдение за теми людьми, которые уже добились в своей области наивысших результатов. Человек, желающий стать успешным банкиром, например, может и должен изучать деятельность выдающегося банкира, но может и анализировать слагаемые успеха выдающегося нефтяника или парикмахера. Потому что существуют общие для всех законы достижения успеха.

Я долго изучаю этот вопрос и на протяжении своей журналистской деятельности проинтервьюировала около сотни миллиардеров не только российских, но и американских, французских, итальянских и даже китайских. Поэтому позволю себе сформулировать наиболее часто встречающиеся параметры, помогающие успешным людям расти.

Но сначала упомяну о том, что ни разу не встречалось в моих исследованиях успеха миллиардеров. Например, термин «зарплата». Это не очень изящный намек на то, что собственный бизнес более верный путь к миллиардам, чем работа на дядю.

Отсутствует и термин «игра». Причем имеется в виду не только игра на скачках, в казино или в лотерею, но и, как ни удивительно, игра на фондовом рынке тоже. Спекуляция ценными бумагами - чудесное времяпрепровождение, но оно, однако, не ввело в список текущих миллиардеров ни одного человека. Если вы надеетесь попасть в «Золотую сотню российских предпринимателей» или в списки «Forbes 400» и «Fortune 500» за счет проницательного управления вашим личным портфелем, то история и статистика настоятельно рекомендуют отказаться от этой идеи и встать на более производительный путь. Даже если вам удастся достигнуть уровня наиболее успешных управляющих капиталом, вы вряд ли успеете за свою жизнь превратить скромную начальную ставку в миллиард долларов.

Внимательный взгляд на источники самых больших в истории состояний не только демонстрирует бесперспективность попыток пройти путь к миллиардам через спекуляцию, но и опровергает общее ошибочное представление о связи между оригинальными идеями и большим богатством. Конечно, новые идеи дали жизнь многим огромным состояниям, но не сами изобретатели становились миллиардерами. Более надежная стратегия - научиться делать деньги на чужих идеях, то есть быть готовым заработать на оригинальном новаторстве, придуманном специалистом, лучше разбирающимся в таких вещах. В подтверждение этой грустной мысли приведу пример Билла Гейтса и Гэри Килдолла. Причем первого вы знаете лучше, чем второго. А ведь DOS (дисковая операционная система) - доминирующая операционная система для персональных компьютеров - главная причина стремительного успеха Microsoft - происходит от продукта, разработанного Гэри Килдоллом, основателем компании Digital Research. В 70-х годах главной операционной системой для микрокомпьютеров была CP/M Килдолла (Control program for microprocessors). Когда IBM решила вступить в бизнес персональных компьютеров, Билл Гейтс посоветовал компании лицензировать CP/M. Килдолл, однако, не согласился на однократный платеж в размере 200 000 долларов, на который была готова пойти IBM. Ситуацией воспользовалась Microsoft, предложив права на несколько более продвинутую операционную систему, разработанную на основе CP/M. Гейтс продал IBM лицензию на DOS за смешную сумму 50 000 долларов, тонко рассчитав, что сможет получить гораздо большую прибыль, продавая лицензии другим производителям компьютеров и разработчикам программного обеспечения. Вскоре дела у Digital Research пошли все хуже и хуже, и наконец в 1991 году ее поглотила Novell. Тремя годами позже Гэри Килдолл умер в возрасте 52 лет от черепно-мозговой травмы, полученной в кабацкой ссоре. А Билл Гейтс стал самым богатым человеком в мире.

Истории других новаторов развивались по похожему сценарию, а те, кто «сколотил» состояние в миллиард долларов или больше, никогда не были авторами первоначальной идеи.

Одно из важнейших качеств, которые должны воспитать в себе будущие миллиардеры, - это НЕВОСПРИИМЧИВОСТЬ К КРИТИКЕ. Жизнь общества подчиняется не только законам, но и условностям. Люди, которые их соблюдают, вряд ли сколотят миллиардные состояния. Американский миллиардер Карл Айкен, сделавший свою фортуну через спорный, с общественной точки зрения, способ - насильственное поглощение компаний, - всегда

утверждал, что в бизнесе друзей не бывает. «Хочешь иметь друга на Уолл-стрит, - любил говаривать он, - заведи собаку». Гениальные захватчики, типа Айкена, вызывающие ярость у менеджеров скупаемых компаний, не против хорошего к себе отношения, но обрасти приятелями вряд ли главная цель их деловой активности. Как будущий миллиардер, вы должны примириться с тем, что победа в конкурсе популярности и восхождение в верхние эшелоны «Золотой сотни» совершенно разные задачи. В любом случае, если вам предстоит стать миллиардером, вам наверняка придется сделать несчастными некоторых людей. Например, вы расстроите тех, кто не может переносить чужой успех. Вас будут критиковать и утонченные натуры, считающие достижения в бизнесе второстепенными по сравнению с победой в спорте, в музыке или избранием на государственную должность. Хотя и бизнес, и спорт, и политика - состязательные типы деятельности. Если вы живете в соответствии со своими собственными морально-этическими принципами, то не тратьте энергию впустую на укусы критиков. Игнорируйте также завистников, называющих вас жадными. Будьте невосприимчивы к ревнивой критике.

Еще одна составляющая успеха - это ОБРАЗОВАНИЕ. Некоторые вульгарные умы полагают, что накопление богатств требует не ума, а хитрости. Опровергаю. По свидетельству Мартина Фридсона, Уоррен Баффетт, самый богатый американец 1994 года, гений инвестиций, будучи студентом, единственный в истории Колумбийского университета получил «пять с плюсом» у Бенджамина Грэма, преподавателя на факультете бизнеса, легендарного отца анализа ценных бумаг. А всем известный Билл Гейтс набрал полные 800 баллов по математике в своем тесте на определение способностей к обучению. Говорят, он вошел в десятку лучших на общенациональном конкурсе учащихся средних школ по математике. А выше процитированный Карл Айкен, изучая в Принстонском университете философию, занял первое место на ежегодном конкурсе дипломных работ выпускников.

Еще один фактор, неуклонно помогающий добиваться финансовых успехов, - это НИЩЕТА В ДЕТСТВЕ. Семейные материальные затруднения породили в миллиардерах, добившихся всего своими силами, сильное стремление достичь финансовой безопасности. Эту жажду полностью утолить не может никакая сумма денег. Так что те из читателей, кто сегодня считает себя очень бедным, имеют неплохие шансы стать преуспевающими бизнесменами. В качестве примера можно привести легендарного модельера Пьера Кардена. В своем

интервью, данном мне пару лег назад, он назвал именно нищету главным секретом собственного успеха. Бедный мальчик уже в возрасте двенадцати лет вынужден был пойти работать на фабрику, чтобы помочь семье прокормиться. Сегодня, как вы знаете, он - мультимиллиардер.

Одним из основополагающих секретов успеха является ВЫСОЧАЙШАЯ РАБОТОСПОСОБНОСТЬ и отречение от удовольствий. Большинство моих знакомых миллиардеров и героев данной книги любят работать, делают это по 12-16 часов в день и даже проявляют признаки трудоголизма. Джон Рокфеллер, например, в день своей свадьбы работал утром и после обеда, не изменив установившейся практике. Другой американский миллиардер, Гаролдсон Хант, в возрасте 85 лет все еще продолжал ходить в офис шесть дней в неделю, пока его не положили в больницу за два месяца до смерти. В свои последние дни он отправлялся на работу в инвалидном кресле.

Поговорим теперь о направлении бизнеса, точнее, о выборе вида деятельности с целью обогащения. Вас, вероятно, удивит тот факт, что в погоне за миллиардом ОТРАСЛЬ ЗНАЧЕНИЯ НЕ ИМЕЕТ. В подтверждение этой идеи я всегда привожу пример моего хорошего знакомого - миллиардера Жака Дессанжа. Все знают, что парикмахер Дессанж построил самую большую в мире сеть, исчисляемую тысячами салонов-парикмахерских. Если кому-нибудь из вас завтра предложат сделать такой бизнес - открыть парикмахерскую, то многие резонно откажутся, считая этот бизнес крайне низкорентабельным. А вот Жак Дессанж в этом «невыгодном» направлении бизнеса сумел сказочно разбогатеть. (К слову сказать, он считает, что у нас с ним есть один общий недостаток и одно общее достоинство - нетерпеливость. Может быть, это знак того, что я тоже когда-нибудь стану миллиардером?)

По американской статистике конца 90-х годов у американцев, своими силами создавших состояния в миллиард долларов и больше, главным источником богатства было все, что угодно, - от сельских клубов, продуктов для ухода за волосами и заменителей молока для кофе до картофеля, солнечных очков и проката униформы. Среди пяти самых больших сегодняшних состояний Америки три приходятся на программное обеспечение (№ 1 Билл Гейтс, № 3 Пол Аллен, № 5 Стив Болмер) плюс еще один на компьютеры (№ 4 Майкл Делл). Второе место - Уоррен Баффетт - финансист, а остальные члены десятки наибогатейших заняты в средствах информации, телекоммуникациях или розничной торговле. В России, как известно, в первой десятке много нефтяников и других торговцев природными ресурсами. Для

поколений, рожденных до 1800 года, самые большие возможности разбогатеть открывались в торговле и сельском хозяйстве. С появлением индустриализации в XIX веке шансы стать необычайно богатыми появлялись в промышленных, сталелитейных и горнодобывающих отраслях. В результате развития инфраструктуры появились богачи в области транспорта и железных дорог. Банковское дело и финансы - колыбели сверхбогатых в более позднее время. Впоследствии нефтяной бизнес породил несколько миллиардных состояний. Иными словами, лучшие шансы разбогатеть существуют в отраслях, находящихся в русле ключевых тенденций экономического развития. Но в них же таятся и самые большие опасности в связи с ростом конкуренции.

Независимо от выбора отрасли, существуют некоторые необходимые будущим миллиардерам фундаментальные деловые стратегии.

УМЕНИЕ ИДТИ НА РИСК. Соотношение риска и награды - одна из наиболее фундаментальных финансовых заповедей. Чем вероятнее опасность потери инвестиции, тем больше должна быть потенциальная прибыль.

ВНЕДРЕНИЕ НОВОВВЕДЕНИЙ. Они ПОЗВОЛЯЮТ добиться высоких темпов роста, ведущих к высоким коэффициентам цена-прибыль.

РЫНОЧНОЕ ГОСПОДСТВО, или ДОМИНИРОВАНИЕ НАД РЫНКОМ. Сверхприбыли, получаемые в результате монополии, могут быть ошеломляющими. Но бороться придется как с конкурентами, так и с антимонопольными комитетами.

КОНСОЛИДАЦИЯ. Объединение объясняется стремлением повысить производительность труда. В некоторых случаях это достигается распределением фиксированных издержек производства на большее число единиц продукта или распределение административных затрат и рекламных расходов на большие объемы продаж. Можно получить также экономию в бизнесе за счет объемных скидок при закупке сырья или товаров для перепродажи. Финансовые выгоды от объединения огромны, и оно произошло уже во многих отраслях промышленности.

«ПОКУПАЙ ДЕШЕВО, ПРОДАВАЙ ДОРОГО» - самая простая формула накопления богатства. Очень легко разбогатеть, покупая актив, когда он никому не нужен, и продавая его, когда он в цене. Чтобы заработать на перепродаже, полезно действовать по принципу «сани - летом, телега - зимой». Даже не обладая очень хорошей интуицией, можно заметить происходящие из года в год весьма существенные колебания в стоимости таких активов, как офисные здания, сырая нефть и обыкновенные акции.

Проблема лишь одна - большинство инвесторов теряют выдержку, когда видят «толпу, мчащуюся к выходу».

РОСТ НА СДЕЛКАХ. Есть несколько способов извлечения прибыли из покупки и продажи предприятий. Первый и более эффективный - это умение вести переговоры, добиваясь более выгодных для себя условий. Изучение методов заключения договоров купли-продажи очень важно в борьбе за миллиард, а также упорство, готовность идти на риск и творческий подход к составлению соглашений. Второй - финансирование сделки на выгодных условиях. Третий - увеличение стоимости актива после его приобретения путем грамотного управления. Не говоря уже о зарплате, получаемой на стадии управления собственностью. И если учитывать все эти нюансы и совершать большое количество сделок, то можно накопить огромное состояние.

ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ - важнейший аспект менеджмента с его главными составляющими - организация, найм и мотивация.

Что касается организации, то следует привести в пример организационного гения Джона Рокфеллера, который придумал структуру траста в 1882 году. Standard Oil добилась централизованного контроля, несмотря на серьезные юридические препятствия для ведения дел через границы штатов, и успешно осуществляла единое ценообразование во всей компании, контролировавшей 90% американского нефтеперегонного бизнеса. Кроме трастовой формы организации, Рокфеллер предложил модель современной крупномасштабной глобальной корпорации. И все это не имея образца для подражания и никогда не владея более чем одной третью акций Standard Oil. Стремление к взаимодействию проявлялось, например, в его отвращении к использованию местоимения «я» при обсуждении дел компании. Рокфеллер призывал коллег говорить «мы», подчеркивая, что они партнеры, действующие в интересах предприятия. В манере общения с партнерами и подчиненными он был сердечным, но достаточно отстраненным, предпочитал умных и решительных партнеров и поощрял горячие дебаты, оставаясь при этом над схваткой. Он давал менеджерам относительную свободу, особенно не вмешиваясь в дискуссию на совещаниях, но затем предлагал хорошо продуманные решения проблемы. «Рокфеллер всегда видит немного дальше нас всех, - сказал один из руководителей Standard Oil, - кроме того, он видит то, что находится за углом». Даже более ста лет спустя организационные принципы Джона Рокфеллера остаются работоспособными моделями, и даже в будущем его основные организационные положения останутся неизменными.

Теперь о найме. Легко делегируя полномочия способным

менеджерам для повседневного оперативного контроля, большинство будущих миллиардеров предпочитают заниматься более прибыльными делами. Проворачивая большое количество сделок и преодолевая выравнивающее воздействие конкуренции, они стали гораздо богаче руководителей, хорошо справляющихся с деталями. Тот же Рокфеллер, например, нанимал талантливых людей, кстати, даже среди своих противников, как только находил их, а не по мере появления вакансий.

Мотивация сотрудников - это не только стимулирование владением акций, дающее реальный шанс ключевым работникам стать миллионерами, но и проявление подлинной заботы о людях, работающих в организации, а также укрепление морального духа и предоставление свободы профессиональных действий персоналу.

ПОЛИТИЧЕСКОЕ ВЛИЯНИЕ. Одна из характеристик олигархии - это влияние капитала на власть. Хотя в отличие от развивающихся стран в промышленно развитых государствах миллиардеры не возникают только за счет политического влияния. Однако даже там, где масштабы коррупции довольно низки, местные и федеральные органы власти способны распределять существенные экономические выгоды, начинающиеся с контрактов на государственные заказы и заканчивающиеся тарифной протекцией и налоговыми льготами. Чиновники могут ограждать от огромных штрафов коммерческие предприятия, не возбуждать антимонопольные иски, не ужесточать существующие правила и не менять благоприятное налоговое законодательство. Поэтому лоббирование органов власти - один из законных и эффективных способов, с помощью которых компания может защищать свои прибыли. Более сложная тактика - оказание материальной помощи кандидатам на стратегически важные посты. И даже если колоссальные средства не всегда влияют на позиции претендентов, то они все-таки могут поспособствовать более внимательному отношению к политическим рекомендациям крупных спонсоров. Так что ищите друзей в правительстве.

ВМЕСТО ПОСЛЕСЛОВИЯ

А почему бы и не вы, или Теперь ваша очередь

Миллиардеры, которых я проинтервьюировала для написания этой книги, лидеры в своих областях. Их превосходство выглядит еще более внушительно, если учесть, как много в мире людей стремятся разбогатеть, гораздо больше, чем стать олимпийскими чемпионами.

Просто желать богатства легко. Это подтверждается популярностью лотерей. Сверхбогатых людей, миллиардеров, в мире всего несколько сотен. И стремление к этой цели означает необходимость посвятить себя ее достижению. Надо тщательно обдумать и то, насколько высокую цену вы готовы за нее заплатить. Вы можете выбрать для себя цель попроще, например, стать мультимиллионером или даже миллионером, что позволит вам чрезвычайно хорошо жить, работая гораздо меньше. Независимо от абсолютной величины вашей цели, вы можете столкнуться с рядом проблем. Например, когда забота о капитале получит приоритет над семейными обязательствами, отдыхом или сном. Вы, возможно, потеряете некоторое количество моральных норм, останавливающих большинство искателей денег. Предприниматели, которые чувствительнее вас к общественному мнению, дадут вам лишний шанс, воздержавшись в конкурентной борьбе от действий, которые выставили бы их как нарушителей традиционного образа жизни. И у вас хватит бесстыдства спорить по каждому незначительному пункту.

Если вас беспокоит, что полная решимость стать миллиардером означает отказ от всех других интересов в жизни, расслабьтесь. Все известные истории миллиардеры и герои этой книги - очень увлекающиеся натуры, бросающиеся в другие виды деятельности, кроме основной, с тем же рвением. Не отвлекаясь от мысли сколотить состояние, активно увлекаясь другими вещами, будь то гольф, как Рокфеллер, или авантюрные приключения в Книге рекордов Гиннесса, как Ричард Брэнсон [см. Ричард Брэнсон: «К чёрту всё! Бросай и делай!» и «Теряя невинность. Автобиография»], меценатство, как Потанин, социальные программы, как Абрамов, спорт, как Макаров и Бобровников, коллекционирование, как Некрасов, дизайн, как Агаларов, вы будете развивать в себе привычку превосходить

других. Добившиеся всего сами миллиардеры с пылом и невероятной энергией берутся за каждое дело. Герои книги стали богатыми не из-за одной удачи. Упорство в достижении своей цели - их основная черта.

А главное, сделавшие себя миллиардеры любят погоню за деньгами больше, чем сами деньги.

Для создания десятизначного состояния вы должны полностью отдаться работе и непрерывно укреплять мотивацию. Запомните три слова, которыми можно отрезюмировать формулу достижения успеха в бизнесе, - СТРЕМЛЕНИЕ, ВДОХНОВЕНИЕ и ПОТ. Чтобы преуспеть, нужно превзойти тысячи конкурентов, работающих так же активно. Но чтобы прийти к финишу, нужно сделать что-то иное. Придется идти на большие риски, пробовать неортодоксальные деловые стратегии, поднимать ставки при заключении сделок. Можно копировать чужие идеи, но нужно это делать лучше других. И один из наиболее ценных уроков, которые можно усвоить после знакомства с героями книги, - это ваше время сегодня. Завтра не будет легче. Начните прямо здесь и сейчас, и ваши мечты осуществятся.